

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**MANUAL DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA FASE
DE LANZAMIENTO DE UN MODELO DE SERVICIO
ENFOCADO EN LA ATENCIÓN Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE
DE BANCA PRIVADA PARA EL BANCO DE LA PRODUCCIÓN
PRODUBANCO S.A.**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

KARLA SOFIA SANTACRUZ TORRES

DIRECTOR: ING. EDUARDO PORTERO

QUITO, MAYO 2013

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Eduardo Portero

INFORMANTES:

Ing. Nelson Reinoso

Ing. Jorge Altamirano

AGRADECIMIENTO

A DIOS, por sus bendiciones en cada uno de mis pasos y por darme todo lo que realmente es importante para ser feliz y triunfar: salud, familia, amor y trabajo.

A mis padres, Gonzalo y Sandry que han estado apoyándome en cada momento de mi vida, les agradezco por su confianza, amor, por creer en mí y guiarme siempre por el camino del bien. Gracias papi y mami por su esfuerzo diario, por enseñarme grandes lecciones de vida, por estar siempre a mi lado, son mi gran ejemplo de lucha y constancia, les amo con todo mi corazón y solo les puedo decir que esta es una meta más cumplida, pero no la última, el límite será el cielo.

A mis hermanas Nadia y Camila, les agradezco por ser parte fundamental de mi vida, por ser el motor que me impulsa a seguir adelante todos los días, por su apoyo incondicional, su amor, sus travesuras. Gracias ñañas por darme fuerzas demostrándome siempre con una sonrisa que nada es imposible, las amo.

A mis abuelitos, Arturo y Yolanda por su cariño, amor incondicional, por haberme visto crecer a lo largo de esta etapa, siempre sonriéndome y dándome las fuerzas suficientes para seguir adelante.

Karla

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS DEL SECTOR DE BANCA PRIVADA ECUATORIANA, 3

- 1.1 BANCA PRIVADA EN EL ECUADOR, 3
- 1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE BANCA PRIVADA, 6
- 1.3 SOBRE BANCO DE LA PRODUCCIÓN PRODUBANCO S.A., 7
 - 1.3.1 Fundamentos, 11
 - 1.3.2 Estructura, 12
 - 1.3.3 Resultados Obtenidos, 14
- 1.4 DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS DEL MODELO DE SERVICIO PARA BANCA PRIVADA, 17
 - 1.4.1 Descripción del Manual del Modelo de Servicio, 17
 - 1.4.2 Objetivos del Manual del Modelo de Servicio, 19
 - 1.4.3 Material de Trabajo, 20
 - 1.4.3.1 Lista de Materiales, 20
 - 1.4.4 Kit del Implementador, 22
 - 1.4.5 Conocimiento del Cliente, 23
 - 1.4.6 Reunión de Ventas, 24
 - 1.4.7 CRM (Customer Relationship Management), 26
 - 1.4.7.1 Extracción de la Información CRM para tableros de Gestión, 27
 - 1.4.7.2 Tablero de Campañas CRM, 29
 - 1.4.7.3 Tablero de Visitas, 31
 - 1.4.8 Coaching, 33
 - 1.4.9 Oferta de Valor, 34
 - 1.4.10 Gestión del Desempeño, 35
 - 1.4.11 Lay Out de la Oficina, 38
 - 1.4.12 Protocolos de Servicio, 39
 - 1.4.13 Acciones Correctivas y Preventivas, 41
- 1.5 RESUMEN DEL CAPÍTULO, 43

2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO, 44

- 2.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADO, 45
 - 2.1.1 Factores para una Segmentación Eficaz, 47
- 2.2 SEGMENTACIÓN DEL PROGRAMA EDUCATIVO MUNDO MARKETING, 48
 - 2.2.1 Segmentación Geográfica, 48
 - 2.2.2 Segmentación Demográfica, 49
 - 2.2.3 Segmentación Psicográfica, 50
 - 2.2.4 Segmentación por Canales, 50

- 2.3 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA DE INVESTIGACIÓN, 51
- 2.4 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO, 55
 - 2.4.1 Objetivo de la Investigación Descriptiva (Encuesta), 56**
- 2.5 PROCEDIMIENTO DE ENCUESTAS, 56
- 2.6 FORMATO DE ENCUESTAS, 59
- 2.7 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN, 63
- 2.8 FOCUS GROUP, 81
 - 2.8.1 Objetivo del Focus Group realizado a clientes de Produbanco, 83**
- 2.9 ENTREVISTAS A PROFESIONALES, 84
 - 2.9.1 Tipos de Entrevista Implementada, 85**
- 2.10 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA, 86
- 2.11 RESUMEN DEL CAPÍTULO, 87

3 ESTRATEGIAS DE MARKETING, 88

- 3.1 FODA, 88
- 3.2 ANÁLISIS FODA, 90
 - 3.2.1 Fortalezas, 90**
 - 3.2.2 Oportunidades, 91**
 - 3.2.3 Debilidades, 92**
 - 3.2.4 Amenazas, 93**
 - 3.2.5 Análisis de Factores Externos en la Matriz, 98**
 - 3.2.5.1 Factores Económicos, 98
 - 3.2.5.2 Factores Políticos, 101
 - 3.2.5.3 Factores Sociales, Tecnológicos y Culturales, 102
- 3.3 DIFERENCIACIÓN, 102
 - 3.3.1 Descripción del Producto, 103**
 - 3.3.2 Imagen de Marca, 106**
 - 3.3.3 Fijación del Precio, 108**
- 3.4 ESTRATEGIA DE PLAZA – CANALES DE DISTRIBUCIÓN, 108
- 3.5 PLAN DE COMUNICACIÓN, 109
 - 3.5.1 Medios de Comunicación, 110**
 - 3.5.2 Redes Sociales, 112**
 - 3.5.3 Información Directa, 112**
- 3.6 RESUMEN DEL CAPÍTULO, 113

4 POSICIONAMIENTO, 115

- 4.1 POSICIONAMIENTO DE MARCA, 118
- 4.2 PROPUESTA ÚNICA DE VENTAS, 120
- 4.3 CICLO DE VIDA, 122
 - 4.3.1 Etapas del Ciclo de Vida del Producto, 123**
 - 4.3.1.1 Introducción, 123
 - 4.3.1.2 Crecimiento, 124
 - 4.3.1.3 Madurez, 125
 - 4.3.1.4 Declinación, 126
- 4.4 ESTRATEGIAS RELACIONADAS AL FODA DENTRO DEL CICLO DE VIDA, 128
 - 4.4.1 Clientes Internos (Funcionarios Produbanco), 129**
 - 4.4.2 Clientes Externos (Cliente de Banca Privada Produbanco), 130**
- 4.5 RESUMEN DEL CAPÍTULO, 130

5 ANÁLISIS FINANCIERO, 131

- 5.1 INVERSIÓN DEL MANUAL, 131
- 5.2 FINANCIAMIENTO, 137
- 5.3 EVALUACIÓN DEL PROYECTO, 139
 - 5.3.1 Tasa de Descuento, 145**
 - 5.3.2 Valor Actual o Real, 146**
 - 5.3.3 Valor Actual Neto, 146**
 - 5.3.4 Tasa Interna de Retorno, 147**
- 5.4 RESUMEN DEL CAPÍTULO, 148

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 150

- 6.1 CONCLUSIONES, 150
- 6.2 RECOMENDACIONES, 152

BIBLIOGRAFÍA, 154

ANEXOS, 156

ANEXO 1, 157

RESUMEN EJECUTIVO

La atención y satisfacción al cliente son aspectos que se encuentran en auge estos últimos años en el país, es por esto que el presente manual pretende desarrollar estrategias de marketing para poder atender y satisfacer a los clientes del segmento de Banca Privada del Banco de la Producción Produbanco S.A. en todos los aspectos actitudinales y de servicio.

El manual se encuentra dirigido para los funcionarios de Banca Privada de Produbanco, en una etapa inicial exclusivamente para la ciudad de Quito.

El manual aplica la filosofía de Produbanco “atender todas las necesidades financieras de sus clientes buscando la excelencia en el servicio”, es así, que mediante las estrategias de marketing, oferta de valor, casos prácticos, capacitaciones continuas, trabajos en grupo, y el debido asesoramiento de los gerentes de Banca Privada, permite ser un manual de excelencia, para que los funcionarios puedan atender a sus respectivos clientes con argumentos profesionales, productos y servicios estratégicos.

El manual cuenta con varias secciones de trabajo las mismas que son desarrolladas de acuerdo a las necesidades de los clientes de Banca Privada logrando establecer un vínculo estrecho funcionario-cliente que permita fidelizar al cliente mediante ofertas de valor diferenciadas y competitivas.

El manual de servicio al cual nombraremos Guía para Banca Privada - “GBP” es el primer manual para Banca Privada de Produbanco, cuyo alcance puede llegar a ser a nivel nacional, es por esto que el lanzamiento de este nuevo manual de estrategias de marketing pretende ampliar el alcance de los programas de atención al cliente que tiene la Institución Financiera y contribuir al posicionamiento del mismo dentro del mercado ecuatoriano.

El valor agregado del manual se centra en su metodología, orientada a enriquecer por medio de actividades los conocimientos de los funcionarios. Para que exista un mayor compromiso de una adecuada venta y servicio por parte de ellos, se procura realizar capacitaciones personalizadas, desarrollar el manual con imágenes e incluir actividades, donde puedan compartir sus vivencias cotidianas y poner a prueba las actividades que día a día deben enfrentar ellos como profesionales.

La presencia de Produbanco a lo largo de toda su carrera y logros en el país han permitido que forje lazos con grandes empresas y clientes permitiendo así contar constantemente con buenos recursos a los cuales se les puede ofrecer un servicio personalizado que satisfaga todas las necesidades del cliente y que deje una rentabilidad interesante.

En la etapa inicial se proyecta realizar el lanzamiento del manual “GBP” en la ciudad de Quito, específicamente en la oficina matriz del Banco, en la cual se encuentra el departamento de Banca Privada. Se pretende dar a conocer el manual, las estrategias y principalmente las ofertas de valor que se quiere desarrollar para poder atacar a los clientes. Se proporcionará a cada funcionario del área un manual el cual será su guía profesional y podrán apoyarse siempre que lo necesiten. Cada manual constará de varias partes dentro de las cuales se les contará paso a paso las estrategias de marketing

utilizadas, los cambios en el sistema de ventas que normalmente utilizan, las nuevas iniciativas a implementar posteriormente y los objetivos fijados a cumplir a mediano plazo.

Actualmente el departamento de Banca Privada de Produbanco está conformado por 10 funcionarios en la oficina matriz ubicada en la ciudad de Quito, se necesitará dar a conocer el nuevo modelo de servicio utilizando las herramientas del banco tales como intranet, mailing, roll ups, carteleras y a los clientes se les enviaría una comunicación personalizada en la cual se les informaría de los nuevos beneficios que tienen, al ser clientes preferentes de Produbanco. Se pretende trabajar con los servicios y productos que ya posee la Institución, adicionándoles un valor atractivo que permita fidelizar a los clientes y tener un trato adecuado mediante canales alternos que facilitarían la comunicación de las dos partes.

La rentabilidad del proyecto es alta, ya que la inversión es baja y se tiene una tasa interna de retorno de 134,15%.

INTRODUCCIÓN

EL BANCO DE LA PRODUCCIÓN PRODUBANCO S.A. es una entidad bancaria que tiene como filosofía atender todas las necesidades financieras de sus clientes buscando la excelencia en el servicio. Gracias a su actividad, Produbanco genera una rentabilidad atractiva para sus accionistas, fuentes de trabajo dignas a sus colaboradores y apoya a la comunidad. La ética en los negocios y el trabajo eficiente son principios fundamentales que guían su actividad.

La atención y satisfacción al cliente dentro de las instituciones financieras presenta una serie de problemas graves que dificultan la correcta escucha y asesoría al cliente. Los problemas no son únicamente de forma e infraestructura organizacional; sino que no existe una atractiva oferta de valor, un adecuado modelo de ventas, herramientas de servicio, oficinas, canales remotos, incentivos de comunicación, coaching y protocolos de servicio donde realmente los ejecutivos tengan una guía y sientan un apoyo que les permita llevar a cabo su trabajo de una manera eficaz y eficiente cumpliendo los objetivos principales de la institución financiera.

Con estos hechos queremos recalcar que las reformas estructurales del sistema financiero deben estar enfocadas también en la atención y satisfacción de los clientes mediante un servicio basado en valores y principios éticos y morales, que se complemente con una atractiva oferta de valor y relación ejecutivo-cliente que posteriormente permita fidelizarlo; con el correcto desarrollo y comunicación de estos aspectos es posible que se equilibre y

funcione adecuadamente el modelo de servicio para segmentos altos (Banca Privada) y nos permita vivir dentro de una sociedad complacida.

Produbanco en la actualidad posee departamentos de Banca Privada ubicados en las cuatro ciudades principales del Ecuador, Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato con un número total de 23 ejecutivos, la gran mayoría de ellos se encuentran en la ciudad de Quito, es por eso que se realizará el lanzamiento del manual en dicha ciudad con proyectos pilotos que abarcan toda la información tanto teórica como práctica del proyecto, para posteriormente darlo a conocer a nivel nacional. Una de las principales falencias que constantemente ataca al sector financiero ecuatoriano, es el no capacitar a los funcionarios encargados de la relación con el cliente, en cómo ser emprendedores llegando a buscar las formas de cómo promocionar sus productos. Es por esto que, he decidido sacar al mercado un nuevo manual de estrategias de marketing para un nuevo modelo de servicio de ventas empresarial que complemente la instrucción profesional que cada funcionario tiene y que ayude precisamente a cubrir esta falencia.

El objetivo del mismo, es mostrar las pautas esenciales de cómo mercadear y vender, ya que puede ser complementario para cualquier área de negocios en el banco.

1 ANÁLISIS DEL SECTOR DE BANCA PRIVADA ECUATORIANA

1.1 BANCA PRIVADA EN EL ECUADOR

El Ecuador es un país con una gran inequidad social, bajo desarrollo del capital humano, grandes deficiencias en el desarrollo institucional, economía subdesarrollada y una inestabilidad política muy fuerte. “Durante la década de los años ochenta, Ecuador vivió un proceso de ajuste estructural y promoción de exportaciones para superar la deuda económica que tenía. Aunado a los conflictos sociales que se dieron y un ambiente de inestabilidad política en los años 90, el país había liberalizado el tipo de cambio y las tasas de interés, además se disminuyó la protección arancelaria y se abrieron sus mercados, eliminando los subsidios y otras distorsiones en sus precios relativos”.¹

A finales de los años 90, la situación ecuatoriana empeoró por diversos factores, entre ellos el fenómeno del Niño de 1998 y la caída de los precios del petróleo de 1998-1999. Entre 1999 y el año 2000 el sistema financiero se vio afectado por el cierre de más de la mitad de los bancos del país, lo que repercutió en la estabilidad económica. Esta situación ha repercutido en un elevado costo social, en términos de incremento en la desigualdad y persistencia de la pobreza y desempleo.²

¹ [<http://www.auladeeconomía.com/articulosot-14.htm>]

² *Ibíd.*

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, Banca Privada en el País y en la mayor parte de países de América Latina ha tenido una constante evolución en los últimos años, con metas claras como es el caso del crecimiento mensual de las tasas de activos y pasivos, “además se puede observar en la actualidad el crecimiento del patrimonio bancario a una tasa superior al 20% anual con una expansión del 1,85%, comportamiento que es positivo para la banca”.³ Los bancos privados en el Ecuador sometidos a una fuerte intervención y control por parte de la autoridad monetaria (Banco Central), que les señala las líneas generales de actuación, los coeficientes legales y las formas de obtener liquidez, entre otros aspectos, que inciden de manera notable en su funcionamiento.

Uno de los principales objetivos de Produbanco y de todo el entorno financiero privado en el Ecuador es atacar el mercado de Banca Privada, ya que es un segmento alto que genera mucha rentabilidad y liquidez a las Instituciones ofreciendo productos y servicios competitivos, con ofertas de valor que nos ayuden a mejorar y fidelizar a los clientes. Se ha visto que en la última década el segmento alto y medio alto del país han presentado la necesidad, de una atención personalizada y de un solo punto de contacto que les ayude a satisfacer todas sus dudas en productos, servicio y reclamos que tengan del banco.

A pesar del constante intento por mejorar el servicio y la atención en las instituciones financieras, también se fueron acumulando problemas cualitativos, principalmente calidad, ambiente, cordialidad, que considero son de gran importancia ya que de esto parte la satisfacción al cliente; dentro del manual se va a trabajar en la presentación

³ [<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no12/10mandamientosatncliente.html>]

de una propuesta de marketing para crear oficinas únicamente para los clientes de Banca Privada de Produbanco, dentro de las cuales se van a poder realizar todas las transacciones, se recibirá atención personalizada en un ambiente confortable y agradable que influya en las decisiones del cliente positivamente para la Institución.

Los sucesivos cambios en las reformas financieras ecuatorianas generaron problemas de adaptación, que han afectado el comportamiento de los créditos ya que se han mantenido las restricciones de créditos que perduran hasta la actualidad, de tal forma que el crédito disponible es escaso, sus tasas de interés son demasiado altas para permitir la rentabilidad de inversiones productivas de mediano y largo plazo, y la mayor parte del crédito disponible se canaliza hacia el comercio o el consumo.

La capacitación adecuada a los funcionarios sobre la atención eficiente a los clientes desde el momento que ingresan al banco a formar parte de la Institución, son desde hace tiempo motivo de diagnóstico, crítica pública, sujetos a reformas intermitentes y superficiales.

Solo una atención de calidad puede cambiar la situación del Ecuador en un futuro, pero para esto se requiere de otra política y otra economía, aspirando un nuevo modelo de servicio, el cual conste con un enfoque en emprendimiento futuro, con contenidos relevantes, prácticos y métodos pensados desde el funcionario y desde el aprendizaje comprensivo, que recupere el gusto por la atención al cliente y la venta.

“Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos

hacen la diferencia. Puede que todo "detrás de bambalinas" funcione a las mil maravillas pero si un dependiente falla, probablemente la imagen que el cliente se lleve de todo el negocio será deficiente”.⁴

1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE BANCA PRIVADA

En la actualidad, la Banca Privada de Ecuador está en una situación muy fuerte para afrontar las posibles consecuencias de la crisis internacional. El espacio para acceder a fuentes de financiación es enorme, los niveles de inflación han crecido pero están controlados, el sistema financiero está en una posición muy fuerte en solidez y en liquidez. En esencia tiene elementos de fondo que ponen a Ecuador en una posición de absoluta solvencia.

Con ese panorama, a su juicio lo que el Gobierno tiene que hacer es ajustar tanto las cuentas fiscales a la nueva realidad de ingreso como buscar un esquema para conseguir financiamiento a mediano y largo plazo, y ver la manera para generar productividad en la sociedad.

Han existido rumores de que se planea abandonar la dolarización; si se trabaja en las líneas mencionadas, con toda certeza no solo se mantiene (ese esquema), sino que se puede generar un modelo hasta exportador en una economía dolarizada. Ecuador asumió el dólar en el año 2000, cuando la divisa estadounidense sustituyó al sucre como patrón de intercambio, sin embargo ha surgido la hipótesis de aplicar un sistema de doble moneda, siempre y cuando se logre introducir una buena moneda

⁴ Ibídem.

que sea tan fuerte como el dólar, entonces podría ser factible; no obstante para hacer eso se requiere una política monetaria muy ordenada, un nivel de reservas muy alto, una política fiscal muy clara, y no se evidencia que eso pueda ser el futuro de este país cuando ha vivido un desorden por 50 años.

El precio del crudo, se encuentra en un rango excelente absolutamente sostenible en el largo plazo de igual manera el índice de las remesas de los emigrantes porque, pese a que "la caída es importante, están en un nivel totalmente alto y por más que bajen un 30 por ciento más son importantes".⁵ Ecuador ha acudido a la Corporación Andina de Fomento (CAF), al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y al Fondo Latinoamericano de Reservas (FLAR) en busca de financiación, y ha establecido contactos con Venezuela, Irán, China y Rusia para proyectos en sectores como el petrolero o el hidroeléctrico.

Nuestra realidad nos muestra que a lo largo de la historia no se ha tenido definiciones claras acerca de qué es una atención de calidad, es por esto que si se logra incorporar estos estándares a nivel nacional, existirán las descripciones claras de lo que se desea lograr hasta el 2015 en cuanto a satisfacción al cliente se refiere.

1.3 SOBRE BANCO DE LA PRODUCCIÓN PRODUBANCO S.A.

El Banco de la Producción Produbanco S.A., “es una filial del Grupo Financiero Producción GFP que produce servicios de calidad para satisfacer todas las necesidades financieras de sus clientes, basado mucho en la ética, en los negocios y

⁵ [http://www.soitu.es/soitu/2009/03/30/info/1238434017_445748.html]

el trabajo eficiente como principios fundamentales que guían su actividad. Tiene presencia en las ciudades importantes del Ecuador generando actividades económicas que aportan al desarrollo del país”.⁶

Produbanco, la primera empresa del Grupo Financiero Producción GFP, desde su creación fue visionada como una Institución Financiera distinta, más allá de la simple prestación de servicios financieros. El ser una Institución que aporte al desarrollo del país basado en el servicio, cumpliendo importantes propósitos en el fomento de diversas actividades culturales, deportivas, educativas y sociales nos hizo diferentes desde hace 34 años, y permite que hoy tanto nuestros accionistas como nuestros colaboradores estemos orgullosos de los servicios que otorgamos a nuestros clientes a través de una relación óptima con los proveedores y la comunidad. Como toda Institución Financiera, el generar un nivel de utilidad razonable para su adecuado funcionamiento es también importante. Por ello, el Directorio incentiva procesos internos que sean eficientes y productivos, que permitan tener un clima laboral positivo, generar una relación fructífera con los proveedores y fomentar proyectos de bienestar social en la comunidad.

Su interés es que todos con quienes se relacionan conozcan sobre las acciones de la Institución, no solamente desde la perspectiva de los productos y servicios que ofertan, sino como parte de un entorno más global en el cual se desenvuelven activamente.

⁶ [http://www.produbanco.com/GFPNet/inis_vimi_101.html]

Desde siempre, la responsabilidad social ha estado fuertemente involucrada en todas las actividades de la Institución. El cumplimiento de las obligaciones fiscales, laborales, comunitarias y ambientales es parte de los principios básicos que los gobiernan, así como el compromiso que tienen hacia la sociedad. Por ello, Produbanco se ha convertido en un líder indiscutible en el sistema financiero ecuatoriano, basado en sus resultados, constante innovación y cercanía con la gente.

En el GFP tiene un compromiso muy grande con la sociedad. La gestión diaria impacta positivamente a la colectividad y marca una referencia a seguir en el sistema financiero ecuatoriano. Gracias a lo que hace, son un gran promotor de oportunidades para sus clientes y proveedores siempre basados en el desarrollo de las personas, en especial de sus funcionarios, tanto en su formación como en las diferentes opciones de vida que permiten mejorar sus metas personales y familiares, dentro de un clima laboral favorable.

El aporte a diferentes iniciativas empujadas por instituciones que comparten su filosofía de generación de valor y progreso se sigue demostrando día a día, se mantienen alianzas a largo plazo con instituciones líderes en el campo social como: Su Cambio por el Cambio, Fundeporte, Un Techo para mi País, Junior Achievement y otras que buscan un mejor Ecuador a través de la equidad social, la excelencia académica y el desarrollo del deporte y la cultura. Durante los años 2011 - 2012 Produbanco sigue creciendo a pesar de continuar en un entorno fuertemente regulado. Demostrando que está muy firme y que un futuro exitoso está en sus manos.

Gráfico N° 1**Fotografía – Carrera Liga 10K**

Fuente: Carrera Liga 10K, Produbanco, Imágenes Archivo

Elaborado por: Departamento de Mercadeo Produbanco

Gráfico N° 2**Vuelta al Cotopaxi - Produbanco**

Fuente: Vuelta al Cotopaxi, Produbanco, Imágenes Archivo

Elaborado por: Departamento de Mercadeo Produbanco

Gráfico N° 3**Un techo para mi país - Produbanco**

Fuente: Un techo para mi país, Produbanco, Imágenes Archivo

Elaborado por: Departamento de Mercadeo Produbanco

1.3.1 Fundamentos

Los pilares sobre los cuales se fundamenta la operación de Produbanco son:

- El directorio, los ejecutivos y los empresarios, quienes comparten su tiempo, conocimiento, valores y experiencia con los clientes, impartiendo los productos y servicios de la Institución.
- Las políticas y procedimientos que establecen las funciones de los colaboradores y su ejecución. Además, garantizan la asignación de herramientas de trabajo para viabilizar el desarrollo profesional en un ambiente adecuado.
- Los reglamentos y políticas internas que establecen normas de convivencia basadas en respeto y equidad. Estas normas rigen a todos: personal fijo, eventual, practicantes y pasantes.

1.3.2 Estructura

Produbanco busca beneficiar principalmente a sus ejecutivos mediante una metodología de evaluación de tareas asignadas y establecimiento de capacidad adecuada, con el objetivo de garantizar equilibrio y eficiencia entre la asignación de tareas y el desempeño de los colaboradores, de ésta manera se logra un ambiente laboral sano.

La Institución trabaja en las necesidades específicas de las áreas con un plan personalizado que partió del diagnóstico de ambiente y la medición de la cultura. La intervención incorpora: capacitación, talleres, grupos focales, medición 360 y/o sesiones de coaching, dependiendo del caso. Los planes propuestos contribuyen a la mejora, crecimiento y satisfacción de nuestros colaboradores.

Gráfico N° 4

Fotografía - Capacitación



Fuente: Capacitación un techo para mí país, Produbanco, Archivo
Elaborado por: Departamento de diseño Produbanco

Es importante señalar que todas las capacitaciones que se llevan a cabo en la Institución, para mejorar la atención y la calidad de servicio que brindan los funcionarios a los clientes, son dadas por empresas privadas expertas en los temas; posterior a las capacitaciones se realizan evaluaciones tanto teóricas como prácticas que permitan garantizar que el conocimiento impartido haya sido asimilado de una manera eficiente por parte de los receptores.

Las evaluaciones globales también nos demuestran que mientras más expuesto esté un ejecutivo a lo largo de su vida profesional a los programas de capacitación creados por la Institución, mayor es su entendimiento de los conceptos económicos de emprendimiento y de negocios y mejores sus destrezas para la solución de problemas.

Otro dato que reflejan los resultados de las evaluaciones, es que el ejecutivo se convierte en un modelo para los demás ejecutivos tanto de su área como de la Institución en general y permite que los programas de capacitación especialmente diseñados para ellos, tengan mucho más significado personal y mucha credibilidad e impacto de largo plazo en el mejoramiento de su calidad profesional futura.

De la misma manera, los ejecutivos incrementan sus niveles de creatividad, desenvolvimiento en capacidades como liderazgo, trabajo en grupo y bajo presión para la toma de decisiones en sus proyectos de negocio; también desarrollan una mejor actitud hacia el trabajo y el estudio, y mejor capacidad para desarrollar su confianza personal.

1.3.3 Resultados Obtenidos

A continuación se expone la evolución de la gestión de Produbanco en los últimos 5 años de gestión, así como los resultados globales obtenidos a lo largo de estos 10 años, beneficiando a sus ejecutivos:

Logros obtenidos por Produbanco a lo largo de los últimos años de gestión:⁷

- Banco del año 2011 del Ecuador: The Banker”, revista especializada en banca y finanzas, perteneciente al grupo inglés Financial Times, designó a PRODUBANCO como el “Banco del Año 2011 del Ecuador”. La Institución también ha sido acreedora de este reconocimiento en años anteriores: “Banco del Año del Ecuador” 2010, 2009, 2007, 2002.
- Grupo Financiero Producción y Produbanco, primeros entre “Los mejores grandes”: La Revista Gestión, en su Ranking Anual de las Principales Empresas e Instituciones Financieras del Ecuador, designó al GFP como el primero en la categoría de grupos financieros “Los Mejores Grandes”, y a PRODUBANCO, también en el primer lugar en la categoría de bancos “Los Mejores Grandes”. La Institución también ha sido acreedora de este reconocimiento en años anteriores: GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN: Primer Grupo Financiero entre “Los Mejores Grandes” 2010, 2009, 2008, 2007, 2005, 2004. PRODUBANCO: Primer Banco entre “Los Mejores Grandes” 2010, 2009, 2008, 2005, 2004.

⁷ PRODUBANCO. (2012). *Memoria de responsabilidad social 2011*. p. 18.

- Calificaciones de riesgo AAA- (ECU): PRODUBANCO en el 2011 obtuvo una nueva calificación otorgada por Bank Watch Ratings y mantuvo su calificación otorgada por Pacific Credit Rating.
- Calificación de riesgo AA (PA): PRODUBANK Panamá mantuvo durante el 2011 la calificación de riesgos otorgada por el Pacific Credit Rating desde el año 2007.
- Certificado de norma ISO 9001:2008 - SISTEMA GESTIÓN DE CALIDAD: SGS del Ecuador nos otorgó el certificado EC 10/216185, mediante el cual se confirma que el Sistema de Gestión de Calidad cumple con los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2008 en los procesos de: Prestación de servicios y gestión en el proceso de contrataciones y compras para el Grupo Financiero Producción. Proceso de emisión de operaciones contingentes ingresadas vía Web, en las plazas de Quito y Guayaquil, para los productos de: Cartas de crédito de importación, Garantías bancarias, Garantías aduaneras. Proceso de custodia de terceros, en Quito. El Certificado tiene validez desde el 13 de noviembre de 2010 hasta el 13 de noviembre de 2013.

Las evaluaciones que se realizan posteriormente a las capacitaciones sobre el manual de servicio de Banca de Personas de Produbanco demuestran que dichas capacitaciones causan un impacto positivo en los funcionarios.

- El 100% de los encuestados piensa que los programas de capacitación de Produbanco están formando una nueva fuerza laboral con conocimientos empresariales, competitiva, emprendedora y comprometida.
- El 96,36% cree que el programa de capacitación les enseñó a los funcionarios las bases necesarias para formar una actitud de ventas.
- El 90% piensa que el programa es excelente, que ha sido una experiencia muy gratificante y motivante para ellos, que potencia las capacidades de los funcionarios y los prepara para desempeñar un trabajo eficiente.
- El 89% piensa que las capacitaciones de escuela de ventas mejoró en los ejecutivos, su seguridad personal y confianza en sí mismos durante los 2 meses de su duración.
- Al preguntarles por qué razón preferirían tener un documento en el cual se describa a detalle las estrategias para realizar un correcto desenvolvimiento de sus capacidades y les permita alcanzar sus objetivos tanto personales como de agencia, el 91% de los encuestados dijeron que de esta manera tienen una guía teórico-práctica que les ha permitido tener una mejor experiencia laboral, han aprendido y se han capacitado en la práctica, conocen como administrar recursos y atender satisfactoriamente a los clientes.

1.4 DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS DEL MODELO DE SERVICIO PARA BANCA PRIVADA

1.4.1 Descripción del Manual del Modelo de Servicio

Guía para Banca Privada es un manual que tiene como objetivo fundamental guiar al usuario en la aplicación de los principios y políticas del nuevo Modelo de Servicio (Comercial y Operativo), contando con información que ayudará a aclarar temas que se presenten, donde los funcionarios podrán aprender y aplicar fundamentos del Marketing y afines.

En el transcurso de las sesiones se irán desarrollando las diferentes etapas necesarias dentro del marketing, como lo son: la investigación de mercado, análisis del marketing mix, la competencia, el nombre, slogan, logotipo, estrategias de lanzamiento de un producto y estrategias de marketing, tanto BTL como ATL de un producto y la relación con carreras afines de marketing.

Los funcionarios realizarán diariamente reuniones de ventas dentro de las cuales deberán evaluar cómo se encuentra el cumplimiento de sus objetivos personales y como agencia; esta reunión de ventas a la cual denominaremos Rutina Comercial para la parte comercial y Rutina Operativa para la parte operativa será liderada por la Gerencia de Banca Privada.

Para el Banco de la Producción Produbanco S.A. lo más importante y esencial es que sus productos y servicios se comercialicen en el mercado tomado en

cuenta en que segmentos se están colocando los mismos, actualmente es importante identificar y elegir segmentos de alto valor (Banca Patrimonial, Banca Privada) donde exista un mayor potencial de crecimiento y también establecer el posicionamiento que la empresa desea para sus productos en dichos segmentos, por lo tanto el manual proporcionará las herramientas necesarias para que esto se pueda ejecutar en el día a día.

Se deberán llevar a cabo capacitaciones de refuerzo de escuela de ventas para los funcionarios de Banca Privada dentro de las cuales se les contará cuales serán los cambios y las implementaciones que surgirán dentro del manual del nuevo modelo de servicio “GBP” que les servirá para realizar un trabajo eficiente que se vea reflejado en el cumplimiento de sus objetivos mensuales.

Una vez que se empiece con la implementación del manual Guía para Banca Privada “GBP”, se coordinará directamente con los funcionarios de las plazas en donde haya este departamento, para definir los horarios y cronogramas dentro de los cuales se dictará las capacitaciones respectivas a los diferentes ejecutivos, se solicita horarios preferenciales que deseen los involucrados ya que serán ellos los que den su tiempo libre o de trabajo para que el manual se lleve a cabo. Por políticas de Produbanco las sesiones de capacitaciones se deben realizar dentro de las instalaciones de la Institución con la finalidad de poder realizar implementaciones teórico-prácticas.

Este modelo de aprendizaje teórico-práctico, permitirá que los funcionarios participantes desarrollen destrezas de ventas, servicio y atención al cliente al mismo tiempo que optimizan recursos.

1.4.2 Objetivos del Manual del Modelo de Servicio

Mediante actividades prácticas y la realización de talleres acompañados con capacitaciones el manual del modelo de servicio Guía para Banca Privada enseña a los funcionarios los principios del Marketing y les presenta los desafíos de promocionar un producto en una campaña real.

De esta manera, los funcionarios tienen un encuentro cercano con el mundo del Marketing, participando en actividades que resumen los puntos más importantes de un análisis en este contexto. Guía para Banca Privada se enfoca en aspectos de marketing importantes como:

Cuadro N° 1

Aspectos Marketing

Fundamentos del marketing y administración.
Importancia de la imagen publicitaria para un producto.
Plan de lanzamiento de marca.
Delineamiento de estrategias de marketing.

Fuente: Aspectos de Marketing

Elaborado por: Karla Santacruz

Es importante destacar, que el manual, no solo se basa en orientar temas de marketing, sino de carreras afines a la misma, como lo son administración, ventas, publicidad, entre otras.

El desarrollo de estos temas se lo realizará en las diferentes sesiones impartidas por los funcionarios del departamento de Marketing Estratégico (Proyectos) de

Produbanco y con el apoyo del personal de Banca Privada guiándose por el manual.

Cuadro N° 2

Objetivos – “GBP”

Trabajo en equipo.
Liderazgo personal.
Desenvolvimiento profesional.
Toma de decisiones.
Creatividad aplicada a un entorno práctico y profesional.
Innovación e investigación e nuevas tendencias.

Fuente: Objetivos Guía para Banca Privada “GBP” - Produbanco

Elaborado por: Karla Santacruz

1.4.3 Material de Trabajo

1.4.3.1 Lista de Materiales

El manual requiere que los funcionarios algunas veces utilicen materiales prácticos, de modo que necesitarán un poco de tiempo para verificar y organizar los materiales y la presentación antes de cada sesión de capacitación. Los materiales que se requieren para el manual Guía para Banca Privada “GBP” son los siguientes:

Cuadro N° 3**Materiales – “GBP”**

Rutina comercial: Tablero de Ventas
Rutina comercial: Tablero de campañas CRM
Rutina comercial: Tablero de visitas.
Hojas de trabajo didáctico de nombre y slogan.
Folleto de la guía de productos del banco.
Folleto de la guía de servicios del banco.
Marcadores
Borradores
Kit del implementador
Check List

Fuente: Objetivos Manual Guía para Banca Privada

Elaborado por: Karla Santacruz

Los equipos que se requieren en general son:

Cuadro N° 4**Equipos necesarios para las capacitaciones – “GBP”**

Infocus.
Desktop o laptop con software Office de Microsoft.
Acceso a los aplicativos del banco: Prometeus, CRM, Vizagi, Retail.

Fuente: Materiales “GBP” – Produbanco

Elaborado por: Karla Santacruz

El momento de capacitar a un funcionario sobre el manual Guía para Banca Privada, recibirá un kit de trabajo, mismo que contendrá todo el material necesario descrito anteriormente para que pueda llevar a cabo el proyecto con todo éxito.

Todos los programas de capacitación planificados para dar a conocer el nuevo modelo de servicio Guía para Banca Privada de Produbanco se basan en el mismo sistema de organización para impartirlas en cada una de las sesiones.

1.4.4 Kit del Implementador

El kit del implementador consta de una carpeta virtual dentro de la cual se encuentran todas las presentaciones y documentos necesarios para impartir las capacitaciones, este kit será de uso exclusivo de las personas del departamento de Marketing Estratégico (Proyectos) de Produbanco ya que ellos serán los encargados de impartir las capacitaciones a los funcionarios y dar a conocer el manual Guía para Banca Privada.

El kit incluye un examen teórico sobre las iniciativas de la “GBP” que se les tomará a los funcionarios una vez que ellos hayan leído el manual, la presentación de la capacitación general del modelo de servicio, rutina comercial, liberación de carga operativa, indicadores, scripts de direccionamiento, protocolos de servicio, gestión del desempeño, coaching, acciones correctivas y preventivas y casos prácticos que se los podrán desarrollar durante las capacitaciones para que el conocimiento de los funcionarios sea más profundo.

Dentro de éste kit también se encontrará un cronograma en el cual ya estará establecido los horarios de las capacitaciones, los check list para verificar que se está abordando todos los temas planificados en las fechas propuestas.


Los funcionarios también tendrán las pantallas de la navegabilidad de los programas con los que trabaja el Banco para poder solventar dudas y que de esta manera las capacitaciones y el conocimiento impartido sea el esperado.

1.4.5 Conocimiento del Cliente

Por encuestas realizadas a clientes del banco, sabemos que ellos lo que principalmente valoran de la Institución es la seguridad y solvencia, seguido de la oportunidad, servicio y la atención personalizada; estos parámetros son la base del desarrollo del manual Guía para Banca Privada. Es importante conocer el fuerte posicionamiento de la marca en el mercado ecuatoriano y la valoración que el cliente da al nivel de asesoría que el ejecutivo le entrega; por esto consideramos que el tipo de relación que logre consolidarse entre cliente y ejecutivo es factor crítico de éxito y fidelidad hacia la Institución.

El enfoque del análisis se lo llevó a cabo mediante grupos focales y encuestas realizadas a los funcionarios de Banca Privada y clientes de Produbanco agrupados de acuerdo a su nivel de ingresos; grupos focales con personal de atención a clientes; los análisis se llevaron a cabo en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato ya que en estas plazas la Institución cuenta con el departamento de Banca Privada.

Cuadro N° 5**Resultados del análisis - “GBP”**

ATRIBUTOS QUE VALORA EL CLIENTE	
INGRESOS	
	
<ul style="list-style-type: none"> - Simplicidad en sus contactos con el Banco. <ul style="list-style-type: none"> - Minimizar cantidad de documentos. - Claridad en las instrucciones que recibe (evitar el redireccionamiento). - Cumplimiento con tiempos ofrecidos. - Opción para transaccionar en canales alternativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Atención personalizada. <ul style="list-style-type: none"> - Ejecutivo disponible para solventar cualquier duda o servicio requerido. Un solo punto de contacto con el cliente. Velocidad de respuesta para créditos y otros productos. Beneficios exclusivos. <ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de producto, tiempos de espera.

Fuente: Resultados del análisis “GBP” – Produbanco

Elaborado por: Karla Santacruz

1.4.6 Reunión de Ventas

Las reuniones de ventas son una de las herramientas que aplicaremos para ejecutar la rutina comercial. Se realiza en forma diaria, en la cual se llenan tres tableros de gestión comercial, que posteriormente serán explicados a detalle.

La reunión de ventas busca integrar varios elementos que permitan fortalecer el desempeño comercial, tanto en eficiencia, efectividad y desarrollo de capacidades de gestión, todos ellos alineados y enfocados con el Modelo de Servicio.

Las reuniones de venta consisten en 3 actividades cuya duración total no debe ser mayor a 20 minutos. Esta reunión será integrada por el Jefe del

departamento y los ejecutivos comerciales de Banca Privada que integren el equipo de trabajo:

Cuadro N° 6

Actividad 1 Reunión de Ventas - “GBP”

1.- Ambientación y Actualización de tableros:
Centrar la atención del equipo para asegurar participación en la reunión y compartir:
Experiencias de la semana anterior.
Frases motivacionales.
Novedades de la competencia.
Revisar los resultados individuales obtenidos vía CRM versus las metas establecidas para generar planes inmediatos.
Pedir que cada funcionario diligencie sus cifras, explicando sus resultados del día anterior al grupo.

Fuente: Reunión de Ventas “GBP” – Produbanco

Elaborado por: Karla Santacruz

Cuadro N° 7

Actividad 2 Reunión de Ventas - “GBP”

2.- Revisión de resultados por producto:
Orientar los esfuerzos individuales hacia el logro de los resultados de la oficina.
Cada Ejecutivo comercial preferente puede presentar los resultados, incluyendo campañas y resultados de estrategias vigentes

Fuente: Reunión de Ventas “GBP” – Produbanco

Elaborado por: Karla Santacruz

Cuadro N° 8**Actividad 3 Reunión de Ventas - “GBP”**

3.- Establecimiento de compromisos y cierre puntual:
Acordar estrategias y actividades que permitan el cumplimiento de metas y revisar planeación de ejecutivos en CRM.
Distribuir responsabilidades.
Fijar metas.
Planear visitas.
Llegar a conclusión como oficina y comenzar el día motivados.
Abrir espacio a comentarios
Cerrar a tiempo al evitar temas operacionales/administrativos.
Estas reuniones deben ser realizadas al inicio del día, previo al inicio de la atención al cliente.

Fuente: Reunión de Ventas “GBP” - Produbanco

Elaborado por: Karla Santacruz

1.4.7 CRM (Customer Relationship Management)

El CRM es la herramienta que nos proporciona oportunidades de negocio y nos ayuda a administrar el ciclo de venta de una manera fácil y ordenada. Un concepto muy importante dentro del CRM, es el desarrollo de la gestión de venta en forma de embudo (Contactos, Oportunidades y Cierre). Éste nos permite entender la evolución de las ventas en el proceso de negociación y profundizar la gestión sobre aquellas más probables o maduras.

Gráfico N° 5

Desarrollo de Gestión de Venta – “GBP”



Fuente: Desarrollo de Gestión de Venta CRM - Produbanco

Elaborado por: Karla Santacruz

1.4.7.1 Extracción de la Información CRM para tableros de Gestión

Los tableros de Ventas, Campañas CRM y Visitas deben ser completados diariamente, antes de iniciar la reunión diaria de ventas. Es plena responsabilidad de cada ejecutivo tener actualizado los tableros de gestión para cada reunión. Es responsabilidad del Gerente de agencia velar por la actualización continua de los tableros. Deberá revisar diariamente que todos los campos de los tableros estén llenos y con la información actualizada.

Tablero de Ventas

Cuadro N° 9

Tablero de Ventas – “GBP”

PRODUCTOS			L U N E S		
			# Operaciones / Monto (en \$)	# Operaciones / Monto (en \$)	# Operaciones / Monto (en \$)
# Cuentas Ahorro	# Cuentas Corrientes	Captaciones a plazo			
Cartera	Crédito hipotecario	T/C			

Fuente: Tablero de Ventas “GBP” - Produbanco

Elaborado por: Karla Santacruz

Extracción de la información: para poder llenar el Tablero de Ventas diariamente, los ejecutivos deben seguir los siguientes pasos:

Cuadro N° 10

Extracción de la información CRM – “GBP”

1. Ingresar en CRM.
2. En el Módulo área de trabajo escoger la opción de Reportes Adicionales y dentro de ésta, la opción: Reportes del Negocio.
3. En las opciones que se despliegan escoger: Reporte de Oportunidades.
4. En Zona se presentará automáticamente la que corresponde al Ejecutivo.
5. En Agencia se presentará la que pertenece el Ejecutivo.
6. En Ejecutivo se desplegará, dependiendo el Rol de cada usuario.
7. En filtro de fecha se deberá escoger la opción: “Liquidación”.
8. En Fecha de Liquidación, se ingresará el período en el que se desea revisar la información, corte al día anterior.
9. Finalmente se da clic en el botón Consultar.
10. Cuando se despliega la información, se deberá pulsar sobre el ícono de disquete que indica Exportar y dentro de ésta se deberá escoger la opción Excel.
11. Al abrir el documento EXCEL se debe pulsar en la primera celda de los títulos del Reporte, para luego dirigirse, a la opción Datos y dentro de ésta, se deberá escoger la opción: Filtro.
12. Luego de tener filtrada cada columna, se deberá escoger la columna que indica Subproducto para filtrar esa información.
13. El Ejecutivo deberá escoger la familia de producto que desea revisar, de acuerdo al catálogo que se desplegará.
14. En la novena columna consta la información sobre el Estado de Cierre de las Oportunidades, se deberá marcar únicamente las Liquidadas.
15. En la sexta columna se encuentra el Monto de cada producto de acuerdo a lo conciliado.
16. Por tanto, una vez que se despliega la información solicitada, ya podremos identificar el número de productos vendidos y su monto total.

Fuente: Extracción información CRM – Produbanco

Elaborado por: Karla Santacruz

1.4.7.2 Tablero de Campañas CRM

El tablero CRM está dividido por campaña y por ejecutivo. Por campaña la información a ingresar es: # de contactos, # de oportunidades generadas y # de ventas efectivas por cada uno de estos campos, se deberá ingresar tanto la información real como el objetivo que se asigna por campaña.

Cuadro N° 11

Tablero de campañas CRM – “GBP”

C A M P A Ñ A - Nombre de la Campaña		
Objetivo / Real	Objetivo / Real	Objetivo / Real
(datos)	(datos)	(datos)

Fuente: Tablero campañas CRM - Produbanco

Elaborado por: Karla Santacruz

Extracción de la información:

Para poder llenar el Tablero de campañas CRM diariamente, los Ejecutivos deben seguir los siguientes pasos:

Cuadro N° 12**Extracción de la información Campañas – “GBP”**

1. Ingresar en CRM .
2. Área de trabajo -> Reportes Adicionales -> Reportes del Negocio.
3. Reporte de campañas.
4. En tipo de campaña se escoge ESTANDAR.
5. Se escoge la opción cliente.
6. En Zona elegir la zona de su agencia.
7. En Agencia elegir su agencia.
8. En ejecutivo se desplegará únicamente el nombre del ejecutivo que requiere la información.
9. En la fecha, el ejecutivo deberá escoger como fecha de inicio la que se lanzó la campaña, en fecha de fin la fecha del día actual.
10. En el campo “campaña” se deberá seleccionar la campaña de la que necesitamos extraer la información.
11. Finalmente se dará clic en el botón consultar.
12. El sistema desplegará un pantalla con toda la información del ejecutivo en dicha campaña.
13.El ejecutivo deberá ir al final del reporte al cuadro que indica “RESUMEN DE CAMPAÑA”.

Fuente: Información CRM - Produbanco

Elaborado por: Karla Santacruz

De este resumen extraeremos la información de clientes contactados, oportunidades abiertas y cierres efectivos:

Clientes contactados: En el resumen de la campaña encontraremos un título que indica “Respuesta de campaña” donde se desglosa todas las respuestas dadas (clientes interesados, no interesados y no contactados), del total de actividades completadas debemos restar el número de respuestas que indiquen “no contactados”, el resultado será el número de clientes contactados en la campaña.

Oportunidades Abiertas: Para obtener el número de oportunidades abiertas, en el mismo reporte de resumen, tenemos un título que dice

“oportunidades”, el número de oportunidades abiertas es la suma de todo lo que está en la columna “estado de oportunidad”.

Ventas efectivas: En el resumen general, al final del mismo encontraremos un título que dice “estado de cierre”, las ventas efectivas será el total que se indica en el campo “liquidadas”.

1.4.7.3 Tablero de Visitas

La prioridad para visitas programadas saldrá de las campañas que se ejecuten desde CRM donde se indicará en el mail de lanzamiento que el ejecutivo debe contactarse con el cliente telefónicamente para agendar una cita. En caso de no tener campañas con visitas, la 2da prioridad son clientes con alto potencial dentro del segmento preferente. Clientes con vinculación alta: Mantenimiento de la relación y fidelización y Clientes con vinculación baja: Crecimiento de vinculación con la colocación de paquetes de productos.

Todas las visitas detalladas en el tablero deben ser visitas aceptadas y confirmadas previamente con el cliente. De igual manera deberán ser ingresadas en el CRM para seguimiento de la misma y generar un histórico de actividades con el cliente. Se deberá coordinar entre los diferentes ejecutivos internamente las visitas planificadas de la semana para así no cruzarse en horarios y dejar la oficina sin la atención de un ejecutivo.

El tablero de visitas consta de dos campos, planificados y ejecutados, en el campo planificado, el ejecutivo deberá escribir el nombre del cliente que va a visitar. Así deberá ir llenando todas las citas que tiene. Luego de haber visitado al cliente, el ejecutivo deberá llenar el 2do campo (ejecutado) donde únicamente pondrá si se realizó o no la visita con un SI o un NO; el tablero quedaría así:

Cuadro N° 13**Tablero de Visitas – “GBP”**

L U N E S		
NOMBRE DEL EJECUTIVO	PLANIFICADO	EJECUTADO
Ejecutivo 1	Ing. Ramos	Si/No

Fuente: Tablero campañas CRM – Produbanco

Elaborado por: Karla Santacruz

Ingreso al CRM de visitas programadas: Para realizar el ingreso de citas a clientes en el aplicativo CRM se deben realizar los siguientes pasos:

Cuadro N° 14**Ingreso de Visitas - “GBP”**

1. Ubicarse en la pantalla principal de CRM, escogiendo el Módulo Ventas y en la parte superior izquierda la opción Clientes.
2. Buscamos al cliente por su número de Identificación o por sus Nombres.
3. Escogemos al cliente dando doble clic sobre el mismo para acceder a su información completa y dentro de esta pantalla principal pulsamos en la opción Actividades que se encuentra en la parte superior izquierda.
4. Pulsamos sobre la opción Nueva Actividad y en la pantalla que se despliega escogemos Cita y pulsamos sobre el botón Aceptar.
5. En la pantalla que aparecerá a continuación, se deben llenar los siguientes campos: Tema: motivo de la visita, Ubicación de la visita, Hora.
6. Una vez ingresada la información requerida, se debe pulsar sobre el icono de Guardar y Cerrar para que la Actividad se grabe como Programada y cerramos esa pantalla.

Fuente: Extracción información CRM – Produbanco

Elaborado por: Karla Santacruz

1.4.8 Coaching

El coaching es un proceso interactivo a través del cual un coach (entrenador) asiste al coachee (cliente que recibe el coaching) a obtener “lo mejor de sí mismo”. El coach ayuda a la persona a alcanzar ciertos objetivos fijados, utilizando sus propios recursos y habilidades de una forma eficiente. El proceso comienza con la premisa de que el “coachee” es el sujeto que cuenta con la mayor y mejor información para resolver las situaciones a las que se debe enfrentar.

Como objetivo el coaching tiene: el lograr que las líneas de supervisión, particularmente Jefes y Gerentes, actúen como “coaches” de sus colaboradores,

impulsando a lograr desempeños superiores permanentemente, a través de la aplicación de la Bitácora de Retroalimentación.

El proceso de coaching consta de 6 dimensiones; Liderazgo: es la capacidad de hacer que las cosas ocurran, diseñando ambientes que cambian comportamientos y consiguen metas; Reconocimiento: es el premiar logros extraordinarios y objetivos exigentes cumplidos; Retroalimentación: es un proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información a nivel individual o colectivo; Eficiencia: es la maximización de la relación RESULTADOS / MINUTO; Delegación: es el solicitar la ejecución de tareas a un colaborador, “encargando” tareas y no responsabilidad y el Empoderamiento que es la formación y alineación del criterio para la toma de decisiones.

Los Jefes y Gerentes deberán llevar a cabo el proceso de coaching a sus ejecutivos mínimo una vez al mes, en el caso de que existan eventos muy recurrentes se deberá llevar a cabo el proceso de retroalimentación en el período que se requiera las veces necesarias, estableciendo acciones de mejora conjuntas que permitan la corrección de dicho evento y posteriormente su erradicación.

1.4.9 Oferta de Valor

El cliente plantea sus expectativas al banco, quien debe traducirlas en características específicas de productos y servicios, que busquen generar una

ventaja competitiva importante en el mercado. Para lograrlo, se crea ofertas de valor por segmento, mismas que contemplan una serie de características: productos, procesos, servicios, canales, beneficios, etc., enfocados hacia la necesidad del cliente y alineadas entre sí.

Cuadro N° 15

Paquete de Productos Preferentes – “GBP”

PRODUCTO/SERVICIO	BENEFICIOS	
CRÉDITO HIPOTECARIO: consumos mayores a 10M	1ra Tarjeta de Crédito gratis	Bono de 800 dólares para uso en Todo Hogar
CRÉDITO AUTOMOTRIZ	1ra Tarjeta de Crédito gratis	Bono de 600 dólares para accesorios del vehículo
CAPTACIONES A PLAZO	Incremento en tasa del 1% para apertura de pólizas (sobre el tablero vigente de PRODUBANCO.	
TARJETA DE CRÉDITO	Premios en millas en función a la facturación	
TARJETA DE SERVICIOS PREFERENCIALES	Atención en oficinas y cajas preferenciales	

Fuente: Paquete de productos preferentes – Produbanco

Elaborado por: Karla Santacruz

1.4.10 Gestión del Desempeño

A continuación se detallan los principales roles en función del Nuevo Modelo de Servicio:

Cuadro N° 16**Principales Roles Jefe de Oficina**

ROLES JEFE DE OFICINA	
Operativo	Atención de llamadas telefónicas internas Atención de correos electrónicos internos
Servicio	Atención a clientes Atención de correos electrónicos clientes Atención de llamadas telefónicas clientes Atención de reclamos de clientes
Comercial	Visitas a clientes Gestión telefónica por Campañas de CRM Registro de oportunidades en CRM, revisión de estatus
Supervisión	Entrenamiento y feedback a los colaboradores Revisión de indicadores y desempeño Supervisión agencia Reuniones diarias Planificación de estrategias para consecución de objetivos y desarrollo del mercado Reportes a zonales Reportes a subordinados

Fuente: Roles Banca Privada – Produbanco**Elaborado por:** Karla Santacruz

Cuadro N° 17

Roles Comercial Preferente Banca Privada – “GBP”

ROLES COMERCIAL PREFERENTE BANCA PRIVADA	
Operativo	Atención de reclamos de clientes Revisión y paso de operaciones en cámara Gestión con clientes por el estatus de sus operaciones Gestión de recuperación de cartera Regulación de información y documentos de clientes Otros
Servicio	Atención de llamadas telefónicas clientes Atención de correos electrónicos internos Atención de correos electrónicos clientes Otros
Comercial	Visitas a clientes Reunión de rutina comercial Gestión telefónica por Campañas de CRM Apertura de cuentas a clientes Apertura de pólizas y renovaciones Liquidación - impresión - reimpresión de pólizas. Cierre de cuentas Retención de tarjeta de crédito Otros

Fuente: Roles Banca Privada – Produbanco

Elaborado por: Karla Santacruz

Cuadro N° 18**Roles Ejecutivo de Servicios – “GBP”**

ROLES EJECUTIVO DE SERVICIOS	
Operativo	Ordenar chequeras en archivadores Recepción de Tarjetas Visa Debit Match de chequeras Arqueo de caja Cuadre de caja Recapitulación de depósitos en cheque Archivo de tarjetas Visa Debit Envío de documentos de respaldo Cancelación de tarjetas de crédito. Otros
Servicio	Depósitos Pagos de cheques Entrega de Visa Debit Entrega y solicitud de chequeras a clientes Recepción de pagos de cash management Retiros de efectivo Reposiciones, desbloques y reseteo de claves y preguntas Banca en línea Recepción de impuestos Certificados bancarios Certificación de cheques Otros

Fuente: Roles Banca Privada – Produbanco

Elaborado por: Karla Santacruz

1.4.11 Lay Out de la Oficina

La imagen de la oficina está bajo la responsabilidad del Gerente de agencia, quien deberá velar porque lo establecido en cuanto a imagen institucional se cumpla. Existen algunas normas básicas de imagen que se deberán cumplir tales como:

- Cumplir y hacer cumplir con las políticas de imagen personales y corporativas.

- Velar por el estado de los activos de la Oficina; señalización estandarizada de canales tecnológicos (ATM's, autoconsultas, teléfonos); limpieza de las instalaciones.
- Cumplir con las normas de ubicación y mantenimiento, de las piezas de señalización e información de la oficina, de acuerdo a rótulos exteriores, piezas de comunicación internas y externas de los servicios que ofrece la oficina, señalización de las áreas con las que se cuenta, afiches de comunicación e informativos.

1.4.12 Protocolos de Servicio

Es el esquema básico de atención que un funcionario debe cumplir en su puesto de trabajo. El personal del GFP está en la obligación de cumplir con el presente documento como un procedimiento de trabajo con el propósito de garantizar un trato adecuado e incrementar los niveles de satisfacción del cliente, buscando permanentemente la excelencia en el servicio. Los hemos clasificado de la siguiente manera:

Cuadro N° 19**Presentación personal – GFP**

PRESENTACION PERSONAL
El personal femenino deberá usar el uniforme adecuadamente (chaqueta, chaleco, pantalón/falda, blusa del color de acuerdo al día de la semana), el mismo que debe estar limpio y planchado.
Usar un peinado sobrio. Decídase por estilos de peinados que le permitan lucir impecable en todo momento.
Utilizar un maquillaje sobrio. Se recomienda utilizarlo moderado, elegir colores parecidos al tipo de piel, los labios ni los ojos demasiado pintados.

Fuente: Protocolos de servicio - GFP

Elaborado por: Karla Santacruz

Cuadro N° 20**Trato a clientes – GFP**

TRATO A CLIENTES
Mantener un diálogo respetuoso y cordial.
Mirar siempre a los ojos del cliente.
Mostrar una actitud positiva en todo momento.

Fuente: Protocolos de servicio - GFP

Elaborado por: Karla Santacruz

Cuadro N° 21**Atención - GFP**

ATENCIÓN
No hacer que el cliente espere.
Dar solución al requerimiento y/o reclamo.
Comprometerse personalmente en solucionar el reclamo y si no lo puede hacer redireccionarlo hacia la persona indicada.
Cumplir el compromiso establecido en el plazo fijado.
Saludar al cliente siempre con amabilidad y entusiasmo.
Demostrar actitud positiva.
Demostrar verdadero interés por los requerimientos del cliente.
Identificar las necesidades del cliente y satisfacerlas.
No interrumpir mientras el cliente habla.

Fuente: Protocolos de servicio – GFP

Elaborado por: Karla Santacruz

Cuadro N° 22**Manejo de clientes difíciles – GFP**

MANEJO DE CLIENTES DIFÍCILES
Dejar que el cliente se desahogue, solo después de hacerlo, lo escucharán.
No interrumpir al cliente mientras habla.
Armonizar al cliente.
No tomar las cosas como algo personal.
Manifestar empatía con el cliente y hacerle sentir que lo entiende.
Ofrecer siempre disculpas por el problema ocasionado por GFP.
Realizar las preguntas suficientes para solucionar el problema.
Recopilar la mayor cantidad de información que necesite.

Fuente: Protocolos de servicio - GFP

Elaborado por: Karla Santacruz

Cuadro N° 23**Atención telefónica – GFP**

ATENCIÓN TELEFÓNICA
Saludar al cliente siempre con amabilidad y entusiasmo.
Iniciar siempre diciendo PRODUBANCO buenos días, tardes.
Mostrar actitud y tono de voz positivo durante toda la conversación con el cliente.
Mostrar completa atención al cliente.
Identificar las necesidades del cliente y satisfacerlas.
No interrumpir mientras el cliente habla.
Al tener dudas o falta de certeza en la información que se proporciona al cliente, consultar con la línea de supervisión y/o áreas de apoyo.
Utilizar siempre frases positivas y amables.
Mostrar agilidad en todo momento.

Fuente: Protocolos de servicio - GFP

Elaborado por: Karla Santacruz

1.4.13 Acciones Correctivas y Preventivas

Mecanismo a través del cual el personal de la oficina registra los eventos que requieren de una acción preventiva o correctiva para eliminar la causa del

evento potencial o real y ocasionan problemas en la satisfacción al cliente. Existe un formato definido para este registro, mismo que debe ser enviado al menos quincenalmente al Gerente de Calidad vía mail para evaluar los hechos presentados y generar acciones de mejora en aquellos aspectos de mayor impacto. Los funcionarios tienen la oportunidad de generar un completo análisis de las causas de un evento a través del uso de la metodología sencilla de los por qué-s hasta llegar a la causa raíz. La idea es que se centralice la gestión de acciones correctivas y preventivas ya que las actividades a implementar deben ser las críticas que impacten a todas las agencias, guardando el funcionamiento estándar de éstas. Los responsables son todo el personal que labora en la oficina quienes tendrán la responsabilidad de:

- Detectar eventos ocurridos o que se puedan presentar.
- Llenar la matriz de acciones correctivas y preventivas.
- Enviar la información recabada al área de Calidad (gerente de Calidad) vía mail.

Responsable de la consolidación (Gerente de Calidad):

- Recibir la información enviada.
- Estudiar el evento y determinar acciones y responsables.

- Enviar información al área que corresponda y coordinar tiempos de implementación.
- Responder al usuario indicando el tiempo en el que se iniciará la acción correctiva o preventiva (alcance a nivel de todas las agencias).

1.5 RESUMEN DEL CAPÍTULO

Banco de la producción Produbanco S.A. es una entidad bancaria dedicada a atender todas las necesidades financieras de sus clientes buscando la excelencia en el servicio. Produbanco genera una rentabilidad atractiva para sus accionistas, fuentes de trabajo dignas a sus colaboradores y apoya a la comunidad. Posee un enfoque de responsabilidad en garantizar una adecuada atención a sus clientes y así poder satisfacer todas las necesidades eficientemente. El Banco de la Producción Produbanco consecuente con su visión quiere continuar con su labor siendo reconocido por la sociedad por la solidez de sus resultados y por apoyar al desarrollo económico del país a través de una administración financiera segura y eficiente de la mano de una correcta e indispensable satisfacción a todos sus clientes.

Este manual llamado Guía para Banca Privada por medio de su metodología teórico-práctica, puede convertirse en una herramienta que permita aclarar dudas sobre los factores críticos de atención que molestan a los clientes, los solventará y dará a conocer las herramientas de gestión comercial y estrategias de marketing que permitan desarrollar una ventaja competitiva en el mercado financiero ecuatoriano. De igual manera pretende contribuir en el crecimiento profesional de los funcionarios.

2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para realizar el estudio de mercado nos guiaremos en las pautas fundamentales del marketing para tener una mayor efectividad al momento de procesar la información dirigiéndola a la realidad de la Institución. En la actualidad “la empresa que amplía la percepción de las necesidades, opiniones, preferencias y comportamiento de los clientes ganará ventaja competitiva, para lo cual es fundamental utilizar métodos formales de análisis”.⁸

La American Marketing Association (AMA) define a la investigación de mercado como: “la recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios”.

El estudio base, para el plan piloto del manual Guía para Banca Privada, se lo realizará en la ciudad de Quito, debido a la facilidad de poder contar con personal de la Institución Financiera que puedan monitorear todo el proceso del manual en una etapa.

Para esta etapa introductoria del manual, nos enfocaremos en los clientes de Banca Privada que posee Produbanco en la ciudad de Quito. Según datos otorgados por el departamento de Banca Privada de la Institución en cuestión, “se posee aproximadamente 2000 clientes a nivel nacional a los cuales se les puede mercadear y vincular aun más con Produbanco ofreciéndoles un mejor servicio y atención personalizada”.⁹

⁸ P., KOTLER. (2004). *Los diez pecados capitales del marketing*. Barcelona: Deusto. p. 37-51.

⁹ PRODUBANCO. *Archivo 2011*. Departamento de Banca Privada.

Estos datos serán la base previa a una segmentación para identificar la muestra, con el objetivo de hallar el grado de aceptación del nuevo manual GPB en el mercado.

Esta base de clientes, que comprenden la primera fase del proyecto, nos permitirá dirigir nuestro estudio de mercado de una manera segmentada y sobretodo dirigida a cubrir las especificidades que se puedan hallar con el mismo, a través de encuestas, focus groups y entrevistas direccionadas.

Cuando se incorpora un nuevo producto al mercado, es fundamental evaluar las tendencias, preferencias y hábitos de consumo que tienen los potenciales clientes, relacionados al producto en cuestión, ya que así podremos ofrecer un producto de calidad acorde a sus necesidades.

Al realizar un estudio de mercado base, nos permite de una manera real, tomar datos tanto cuantitativos como cualitativos para llegar a obtener un criterio más amplio de decisión, en cuanto a la implementación inmediata del manual para Banca Privada en el mercado.

Para el lanzamiento del manual Guía para Banca Privada aplicaremos encuestas a clientes pertenecientes a este segmento de Produbanco, adicionalmente se realizará encuestas a los funcionarios que pertenezcan al área de Banca Privada, ya que estos tienen un criterio más claro de que necesitaría contener este manual.

2.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

La segmentación de mercado, según Stanton, “es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente

homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado”.¹⁰

Cuando se incorpora un nuevo producto al mercado, es fundamental evaluar las tendencias, preferencias y hábitos de consumo que tienen los potenciales clientes, ya que así podremos ofrecer un producto de calidad acorde a sus necesidades.

El análisis situacional del mercado nos permite de una manera real, tomar datos tanto cuantitativos como cualitativos y poder establecer estrategias de marketing necesarias que estén acordes al manual del nuevo modelo de servicio.

Para el lanzamiento del manual Guía para Banca Privada aplicaremos encuestas y entrevistas a diferentes profesionales que participan en términos globales en la elaboración del manual.

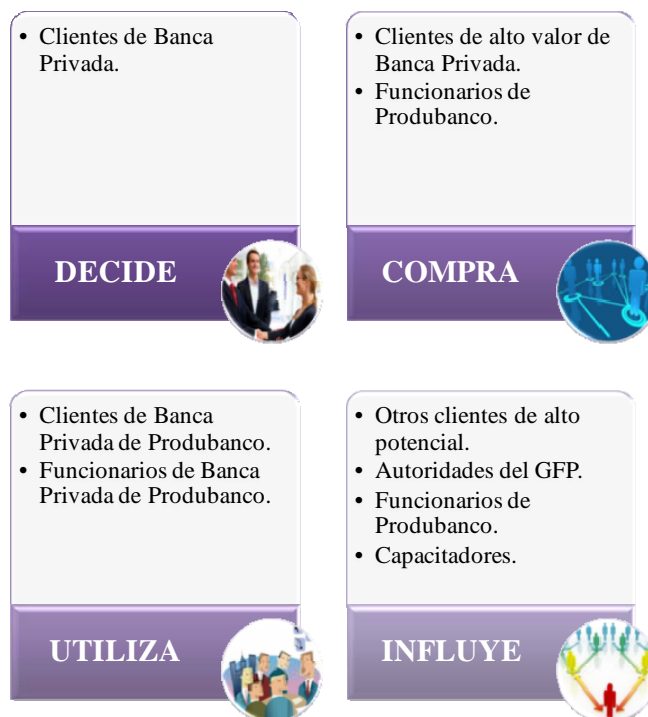
La segmentación es fundamental para definir específicamente a quién realizaremos nuestro estudio, para esto debemos aclarar el DCUI, con el cual se maneja Produbanco.

El DCUI es el proceso de análisis de compra de un producto dentro del cual se evalúan los 4 integrantes que intervienen en el mismo; D: decide, C: compra, U: utiliza e I: influya (DCUI):

¹⁰ Cfr., STANTON, et. al. (1999). *Fundamentos de Marketing*. México: Ed. McGraw Hill. 11va. Edición. p. 170-244.

Gráfico N° 6

DCUI – Produbanco



Fuente: Información Interna Departamento de Mercadeo - Produbanco.

Elaborado por: Karla Santacruz

2.1.1 Factores para una Segmentación Eficaz

Según Kotler y Armstrong, para que los segmentos de mercado sean útiles a los propósitos de una empresa, deben cumplir las siguientes especificaciones:

- **Ser accesibles:** Se debe poder llegar a ellos de forma eficaz con toda la mezcla de mercadotecnia, además debe ser fácil para ambas partes el poder obtener información útil para el estudio.
- **Ser medibles:** Se debe determinar (de una forma precisa o aproximada) aspectos como tamaño, poder de compra y perfiles de los componentes de cada segmento.

- **Ser sustanciales:** Que sean lo suficientemente rentables como para implementarlos. Un segmento debe ser el grupo homogéneo más grande posible al que vale la pena dirigirse con un manual para Banca Privada a la medida.
- **Ser diferenciales:** Un segmento debe ser claramente distinto de otro, de tal manera que responda de una forma particular a las diferentes actividades de marketing, es por esto que se encuestarán a clientes y funcionarios de Banca Privada.

2.2 SEGMENTACIÓN DEL PROGRAMA EDUCATIVO MUNDO MARKETING

2.2.1 Segmentación Geográfica

“La segmentación geográfica es la subdivisión de mercados con base en su ubicación. Posee características medibles y accesibles”.¹¹

Una de las características fundamentales que Produbanco brinda a cada una de sus bancas es el monitoreo constante que se da con respecto a la atención y servicio de sus clientes, es por esto que se seleccionó a la ciudad de Quito, como inicio del plan piloto, ya que las oficinas de Produbanco se encuentran en la misma ciudad y esto permite tener un mayor control a nivel logístico y asistencia de parte del personal para la ejecución del nuevo manual.

¹¹ Ibídem. p. 176.

Tomando en cuenta que el manual Guía para Banca Privada es un manual nuevo en el mercado, es primordial que Produbanco brinde todo el soporte y capacitación necesaria a las personas que dicten el manual, mediante un servicio personalizado e intensivo. Paralelamente, podremos identificar las posibles necesidades futuras del mercado y estructurar bases sólidas para el desarrollo de la venta del manual a nivel nacional.

Cuadro N° 24

Segmentación Geográfica

PAIS:	Ecuador	14'483,500 personas
PROVINCIA:	Pichincha	2'576,280 personas
CIUDAD:	Quito	2'239,190 personas

Fuente: INEC, 2011

Elaborado por: Karla Santacruz

2.2.2 Segmentación Demográfica

La segmentación demográfica según consiste en dividir el mercado en distintos grupos según variables como la edad, el tamaño del núcleo familiar, el ciclo de vida familiar, el sexo, los ingresos, la ocupación, el nivel educativo, la religión, la raza, la generación, la nacionalidad y la clase social.

El modelo de servicio piloto, se lo desea realizar en un segmento de clientes de Banca Privada de Produbanco de la ciudad de Quito. En etapas futuras el proyecto está dirigido a expandirse a nivel nacional en ciudades en donde exista presencia de Produbanco y se tenga clientes pertenecientes a la banca en cuestión.

Para realizar esta segmentación inicial, nos hemos basado, en las recomendaciones de asesores y funcionarios de Produbanco que nos encaminan a impartir estos conocimientos.

2.2.3 Segmentación Psicográfica

El perfil psicográfico describe las características y las respuestas de un individuo ante su medio ambiente (agresividad o pasividad, resistencia o apertura al cambio, necesidad de logro, entre otros.)

Los distintos estilos de vida marcan actitudes diferentes ante los estímulos cotidianos, como el consumo o la apariencia física lo cual nos permite identificar características comunes.

Podemos darnos cuenta que al tratar de conocer más a fondo al consumidor, de entender cómo piensa, cuáles son sus motivaciones en la elección de compra, así como lo que espera de nuestro producto o servicio, tanto emocional como mentalmente, podemos construir un plan de mercadotecnia más específico y enriquecido. Reducimos (aunque no eliminamos) la posibilidad de dirigir esfuerzos mal enfocados y desperdiciamos menos recursos.

2.2.4 Segmentación por Canales

La metodología que tiene Produbanco en la atención y venta de sus productos enfocados a Banca Privada ha permitido determinar con efectividad que la

investigación de mercado que se debe aplicar esté enfocada en dos puntos primordiales: los clientes con alto valor y el nivel de atención personalizada que se les brinde.

Dentro de todo el proceso de venta de los productos ofertados por la Institución Financiera, los clientes y funcionarios representan un papel fundamental en todo el proceso, ya que son ellos los que deciden la implementación del manual. Una vez que se dicten las capacitaciones del manual a los funcionarios, son ellos quienes ponen a consideración de los clientes la implementación del manual Guía para Banca Privada.

2.3 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA DE INVESTIGACIÓN

El área de Banca Privada de Produbanco posee aproximadamente 2000 clientes a nivel nacional; está conformada por oficinas en las principales ciudades del Ecuador: Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato, cada una de ellas posee ejecutivos gestores y ejecutivos de servicio al cliente quienes atienden y satisfacen las necesidades de los clientes de este segmento.

Cuadro N° 25**Departamento de Banca Privada- Produbanco**

OFICINA	# EJECUTIVOS GESTORES	# EJECUTIVOS SERVICIO AL CLIENTE
MATRIZ QUITO	5	5
SUCURSAL GUAYAQUIL	3	1
SUCURSAL CUENCA	1	1
SUCURSAL AMBATO	1	0

Fuente: Departamento Banca Privada Produbanco, 2012

Elaborado por: Karla Santacruz

Los ejecutivos gestores son aquellos que tienen una cartera de clientes asignada y realizan la gestión comercial con cada uno de ellos; los ejecutivos de servicio al cliente son los que realizan la parte operativa que se genera por las ventas de los ejecutivos gestores, también atiende al cliente cuando su ejecutivo gestor no se encuentra en la agencia y dan soporte, es decir, tienen un rol de “asistentes”.

Cuadro N° 26**Cartera de clientes a nivel nacional- Banca Privada Produbanco**

MATRIZ QUITO	CARTERA CLIENTES (# aprox)	SUCURSAL GYE	CARTERA CLIENTES (# aprox)
Eje. Gestor 1	220	Eje. Gestor 1	190
Eje. Gestor 2	220	Eje. Gestor 2	190
Eje. Gestor 3	220	Eje. Gestor 3	190
Eje. Gestor 4	220		
Eje. Gestor 5	220		
SUCURSAL CUENCA	CARTERA CLIENTES (# aprox)	SUCURSAL AMBATO	CARTERA CLIENTES (# aprox)
Eje. Gestor 1	170	Eje. Gestor 1	160
TOTAL APROXIMADO DE CLIENTES BANCA PRIVADA PRODUBANCO A NIVEL NACIONAL:			2000

Fuente: Departamento Banca Privada Produbanco, 2012

Elaborado por: Karla Santacruz

En base a la segmentación inicial con información adoptada por el departamento de Banca Privada de Produbanco, podemos definir el segmento global de 1100 clientes en la ciudad de Quito pertenecientes a la zona Urbana, ya sean hombres y mujeres, clientes de Produbanco, pertenecientes a Banca Privada con un promedio semestral mayor o igual a 250 mil dólares de patrimonio.

Para la implementación de la muestra se tomará el modelo de cálculo en base a una población menor a las 100.000 personas, cuya fórmula es la siguiente:

Gráfico N° 7

Muestra del Estudio de Mercado

n=	$N * \delta^2 * z^2$		137.0
	$[(N-1) * e^2] + (\delta^2 * z^2)$		
n=	tamaño de la muestra		
N=	población target		15,014
δ =	desviación estándar		0.09
=	$p * q$		
	p = probabilidad de éxito =		0.9
	q = probabilidad de fracaso =		0.1
z=	nivel de confiabilidad	95 %	1.96
e=	Límite de aceptación error muestral		5%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karla Santacruz

Se van a realizar dos tipos de encuestas, la primera está dirigida a los Funcionarios de Banca Privada de Produbanco de las ciudades en donde contamos con este departamento, es decir, Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato, con la finalidad de conocer cuáles son sus inquietudes y requerimientos para mejorar su atención, gestión comercial, venta y servicio al cliente; la segunda encuesta se la va a dirigir a los clientes de Banca Privada de Produbanco únicamente de la ciudad de Quito ya

que el piloto del modelo de servicio Guía para Banca Privada se lo lanzará en esta ciudad, con la aplicación y resultados de esta segunda encuesta se quiere conocer las necesidades de atención y servicio que tienen los clientes de Banca Privada de Produbanco.

Cuadro N° 27

Perfil del Segmento

ENCUESTA 1	
Edad:	18 en adelante.
Geografía:	Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato.
Cargo:	Funcionarios de Banca Privada de Produbanco.
Requisito:	Ser funcionario de Produbanco Banca Privada.
ENCUESTA 2	
Edad:	18 en adelante.
Ciudad:	Quito.
Profesión:	Clientes de Banca Privada de Produbanco.
Requisito:	Ser cliente de Banca Privada de Produbanco.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karla Santacruz

Dentro de esta segmentación, se debe aclarar dos aspectos muy importantes, el primero es el hecho de utilizar una probabilidad de éxito de 90%, frente a una probabilidad de fracaso 10%, esto se debe fundamentalmente al sistema de implementación de modelos de servicio que tiene Produbanco, dentro del cual, no se incurren en costos de promoción, ni elaboración de materiales de capacitación, ya que se trabajaría con los implementos y herramientas de trabajo con los que cuenta cada uno de los ejecutivos.

Esta razón hace que el proyecto caiga en un riesgo menor de ejecución, ya que solo se deberá diseñar en versión digital todo el kit del implementador y promocionarlo en la intranet del banco.

El segundo aspecto importante a valorar es el hecho de utilizar un nivel de confiabilidad del 95%, esto se debe fundamentalmente a que se llevarán a cabo dos tipos de encuestas, la primera, de carácter informativo, sin tanto análisis, más bien para ver la aceptación y criterios de temáticas dentro del manual del modelo de servicio, esta se le llevará a cabo a personas de nuestro DCUI ya explicado anteriormente, que Decidan y/o Influyan en el proceso y la segunda encuesta, de análisis será enfocada en las personas de nuestro DCUI, que Utilicen el servicio, pues es importante saber el direccionamiento que se debe dar para este piloto que lo realizaremos con clientes de Banca Privada de Produbanco de la ciudad de Quito.

2.4 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación, solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia.¹²

A través del presente estudio de mercado se busca determinar el contenido, los medios y las estrategias de marketing adecuadas para posicionar la marca Guía para Banca Privada como un modelo ideal de servicio, en la mente de los consumidores

¹² N., MALHOTRA. (2001). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación. 2da. Edición. p. 8.

potenciales. Se espera que luego de la finalización de la investigación, los resultados se concreten en el desarrollo efectivo acorde con las necesidades tanto económicas como estratégicas de la Institución Financiera.

2.4.1 Objetivo de la Investigación Descriptiva (Encuesta)

Utilizar los parámetros y cuantificación utilizados en el estudio de factibilidad del proyecto para usarlos como base para la realización de la encuesta de la presente investigación, cuyo fin será de generar un mayor impacto en los potenciales clientes.

2.5 PROCEDIMIENTO DE ENCUESTAS

La investigación se basa en un muestreo probabilístico del tipo semi-aleatorio, donde cada elemento de la población tiene una oportunidad igual de ser seleccionado, primero enfocándonos en los ejecutivos de Banca Privada de Produbanco y en sus clientes.

Se precisó dos muestras una de 10 personas que corresponde a los 10 funcionarios de Banca Privada de Produbanco a quienes se les aplicará la encuesta número 1 y la segunda muestra de 150 personas que corresponde a los clientes de Banca Privada de la Institución en cuestión a quienes les aplicaremos el segundo modelo de encuesta.

Las muestras están sujetas a un error de muestreo de $\pm 5\%$ con un 95% de confiabilidad, y un 90% de probabilidad de éxito.

La probabilidad del 90% de éxito tomada para las muestras, se debe al tipo de sistema de implementación que Produbanco tiene en sus modelos, el cual consiste en no incurrir en ningún costo de bodegaje, materiales de capacitación, recurso humano extra, etc.

Mientras el manual del nuevo modelo de servicio para Banca Privada no sea comunicado a los clientes de esta área, no existe ningún proceso administrativo que se pueda valorar.

Dentro de la investigación, las encuestas se encuentran enfocadas a los agentes DCUI y nos sirven como pautas, sin embargo no son ellos los agentes que intervienen en el proceso de compra, en este caso a estos agentes se procedió a realizarles entrevistas directas.

Se la realizó a una población bastante homogénea y representativa del mercado en referencia. Los cuestionarios fueron aplicados a través de encuestas directas y por correo electrónico.

El promedio de demora de contestación de las encuestas fue de 5 minutos 30 segundos en el caso de las directas.

Los cuestionarios fueron elaborados por los autores de la investigación, con el debido respaldo de profesionales relacionados al área de marketing (proyectos) y Banca Privada que conocen sobre el tema.

Las encuestas tuvieron un carácter semi-cerrado con preguntas monosílabas que especifiquen las posibles respuestas y preguntas en las que se las categorizó, en orden de importancia, las opciones en orden de importancia, de acuerdo a ciertos parámetros.

“Un cuestionario, es una técnica estructurada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas u orales, que debe responder un entrevistado”.¹³

El desarrollo de los resultados está basado en la elaboración de cuadros y gráficos con explicaciones individuales, que sirvieron de guía para analizar y evaluar la información de los datos recolectados a través del proceso investigativo.

Para la tabulación e interpretación de encuestas, se utilizaron herramientas y análisis estadísticos que facilitaron la obtención de estos indicadores.

Se procedió a realizar dos encuestas diferentes:

1. Encuesta Funcionarios de Banca Privada: Encuesta enfocada en los agentes Decide e Influye, la misma que se la realizó vía mail, enviándosela a todos los funcionarios de Banca Privada de Quito (total funcionarios entre gestores y de servicio al cliente 10) con una aceptación de respuesta total de 10 encuestas resueltas.
2. Encuesta Clientes Banca Privada: Encuesta enfocada en los agentes Utiliza, para lo cual, la encuesta fue correctamente direccionada, para saber

¹³ Ibídem. p. 318.

necesidades de atención, servicio y aceptación del nuevo modelo, se la realizó a 150 clientes de Banca Privada de Produbanco de la ciudad de Quito, vía mail, directa y llamadas telefónicas hasta completar el número de muestra establecido.

2.6 FORMATO DE ENCUESTAS

A continuación se muestran los dos formatos de encuestas que se utilizaron en la investigación de mercado para este proyecto:

Gráfico N° 8

Formato Encuestas Funcionarios Produbanco

ENCUESTA FUNCIONARIOS BANCA PRIVADA PRODUBANCO	
Edad:
Fecha:
1.- ¿Qué opina acerca del modelo de atención actual de la Banca Privada de Produbanco?	
<input type="radio"/>	Muy bueno
<input type="radio"/>	Bueno
<input type="radio"/>	Regular
<input type="radio"/>	Malo
<input type="radio"/>	Pésimo
	¿Por qué?
2.- ¿El actual modelo de atención le permite alcanzar sus objetivos laborales de una manera eficiente?	
<input type="radio"/>	Si
<input type="radio"/>	No
	¿Por qué?
3.- ¿Posee usted una herramienta de trabajo didáctica (manual del modelo de servicio) que le ayude a instruirse en conocimientos de servicio y atención al cliente?	
<input type="radio"/>	Si
<input type="radio"/>	No
	¿Cuál?

4.- ¿Qué aspectos relacionados al servicio y atención al cliente cree convenientes implementarlos dentro del manual del modelo de servicio?

ASPECTOS	Innecesario	Poco necesario	Indiferente	Necesario	Muy necesario
Estrategias de venta					
Protocolos de servicio					
Atención al cliente					
Tableros de control					
Manejo de clientes difíciles					
Manejo de objeciones					
Casos prácticos					

5.- ¿Qué otros temas relacionados con su actividad de trabajo considera que se deban tratar en el manual del modelo de servicio?

- ☐ Finanzas
 ☐ Producción
 ☐ Campañas CRM
☐ Administración
 ☐ Coaching
☐ Trabajo en equipo
 ☐ Acciones correctivas
☐ Motivación
 ☐ Acciones preventivas

6.- ¿Qué personas consideraría apropiadas que deben impartir este manual de modelo de servicio?

- ☐ Funcionarios de produbanco
☐ Asesores especializados en el tema
☐ Profesionales de marketing
☐ Voluntarios
☐ Jefaturas
☐ Otros (especifique)

7.- ¿Qué aspectos considera usted que el cliente valora más al momento de escoger Produbanco?

- ☐ Seguridad
☐ Confianza
☐ Estabilidad
☐ Nombre-marca
☐ Servicio
☐ Competitividad en el mercado
☐ Beneficios que ofrece
☐ Otros (especifique)

8.- ¿Considera usted que dedica mas tiempo de su trabajo a realizar temas operativos?

- ☐ Si
☐ No
 ¿Cuáles?.....

9.- ¿Debería existir una posición centralizada que se dedique unicamente a realizar el trabajo operativo que se genera despues de concretar una venta?

- ☐ Si
☐ No
 ¿Por qué?

10.- ¿Cree usted que es importante tener un documento didáctico (manual del modelo de servicio) con la información completa de sus actividades de trabajo diarias que le ayude a cumplir sus objetivos laborales?

- ☐ Si
☐ No
 ¿Por qué?

¡Gracias por su colaboración!

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karla Santacruz

Gráfico N° 9

Formato Encuesta Clientes Banca Privada- Produbanco

ENCUESTA CLIENTES BANCA PRIVADA PRODUBANCO																																															
Edad:																																															
Fecha:																																															
<p>1.- ¿Qué aspectos valora usted fundamentalmente al momento de escoger Produbanco?</p> <p> <input type="radio"/> Seguridad <input type="radio"/> Solvencia <input type="radio"/> Oportunidad de inversión <input type="radio"/> Nombre-marca <input type="radio"/> Servicio <input type="radio"/> Competitividad en el mercado <input type="radio"/> Beneficios que ofrece <input type="radio"/> Otros (especifique) </p>																																															
<p>2.- ¿Qué opina acerca del modelo de atención actual de la Banca Privada de Produbanco?</p> <p> <input type="radio"/> Muy bueno <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Pésimo ¿Por qué? </p>																																															
<p>3.- ¿Es importante para usted que exista un solo punto de contacto que pueda atender sus requerimientos de punta a punta?</p> <p> <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/> ¿Por qué? </p>																																															
<p>4.- ¿Cree usted que los canales tecnológicos que tiene Produbanco son amigables y fáciles de usar?</p> <p> <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No ¿Por qué? </p>																																															
<p>5.- ¿En qué aspectos considera usted que Produbanco puede mejorar con respecto al servicio que le brinda?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%;">ASPECTOS</th> <th style="width: 12.5%;">Innecesario</th> <th style="width: 12.5%;">Poco necesario</th> <th style="width: 12.5%;">Indiferente</th> <th style="width: 12.5%;">Necesario</th> <th style="width: 12.5%;">Muy necesario</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Atención personalizada</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gestión comercial</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nivel de asesoría</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Velocidad de respuesta en créditos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Canales tecnológicos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ofertas de valor</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						ASPECTOS	Innecesario	Poco necesario	Indiferente	Necesario	Muy necesario	Atención personalizada						Gestión comercial						Nivel de asesoría						Velocidad de respuesta en créditos						Canales tecnológicos						Ofertas de valor					
ASPECTOS	Innecesario	Poco necesario	Indiferente	Necesario	Muy necesario																																										
Atención personalizada																																															
Gestión comercial																																															
Nivel de asesoría																																															
Velocidad de respuesta en créditos																																															
Canales tecnológicos																																															
Ofertas de valor																																															

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karla Santacruz

6.- ¿Está usted satisfecho y se siente cómodo con el lugar (Matriz Produbanco) en donde es atendido por su ejecutivo gestor?

- ☐ Si
☐ No

¿Por qué?

7.- ¿Está usted de acuerdo en ser atendido en una oficina exclusiva para Banca Privada de Produbanco?

- ☐ Si
☐ No

¿Por qué?

8.- ¿Con qué servicios le gustaría que cuente la oficina para Banca Privada de Produbanco?

- ☐ Canales tecnológicos
☐ Privacidad
☐ Parqueadero
☐ Espacio
☐ Comodidad
☐ Otros (especifique)

9.- ¿Le gustaría ser visitado por su ejecutivo gestor con más frecuencia?

- ☐ Si
☐ No

¿Por qué?

10.- ¿En qué sector prefiere que esté ubicada la oficina exclusiva para Banca Privada de Produbanco?

- ☐ Cumbaya
☐ Bellavista
☐ Gonzalez Suarez
☐ El Bosque
☐ Otros (especifique)

¡Gracias por su colaboración!

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karla Santacruz

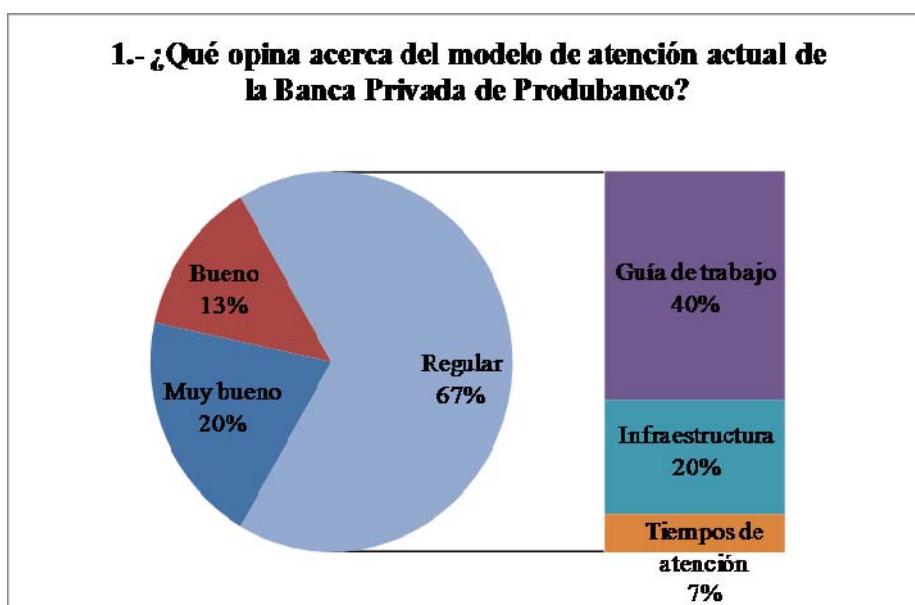
2.7 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Encuesta Funcionarios Banca Privada de Produbanco

Encuesta: On-line

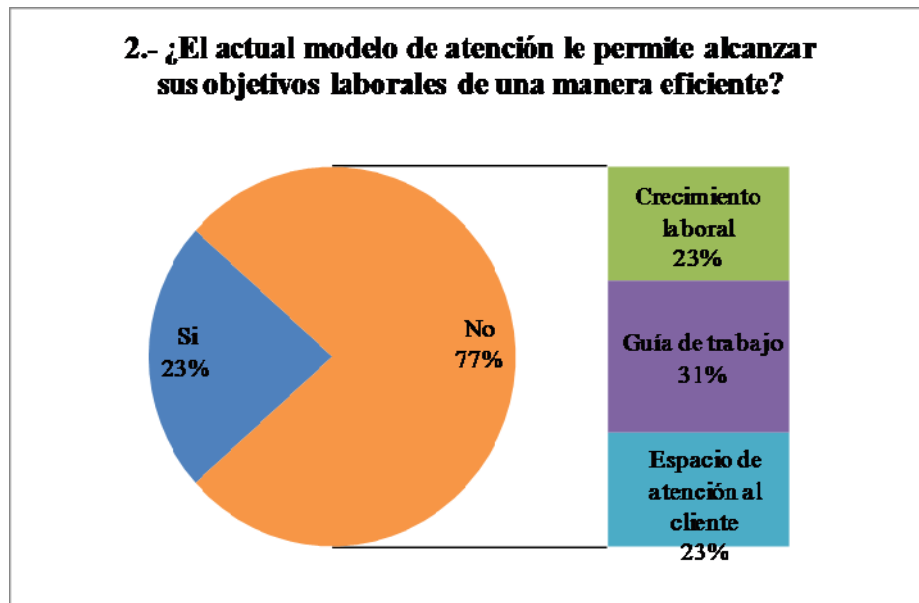
Muestra: 10 encuestados (Ejecutivos gestores y de servicio al cliente).

Tiempo de resolución por encuesta: 5 minutos con 30 segundos promedio.

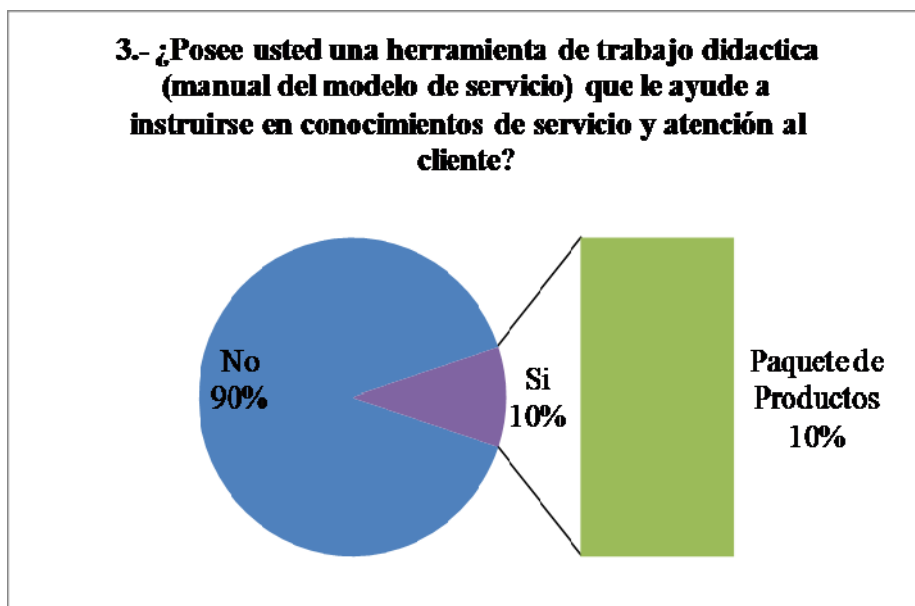


Esta pregunta es la base para el posible desarrollo del manual Guía para Banca Privada, ya que en parte la idea de implementar un manual, precisamente salió de la mano de varios funcionarios de Produbanco, sobretudo de la ciudad de Quito, que deseaban una mayor guía, para el cumplimiento de los requerimientos asignados en cada etapa de sus actividades laborales.

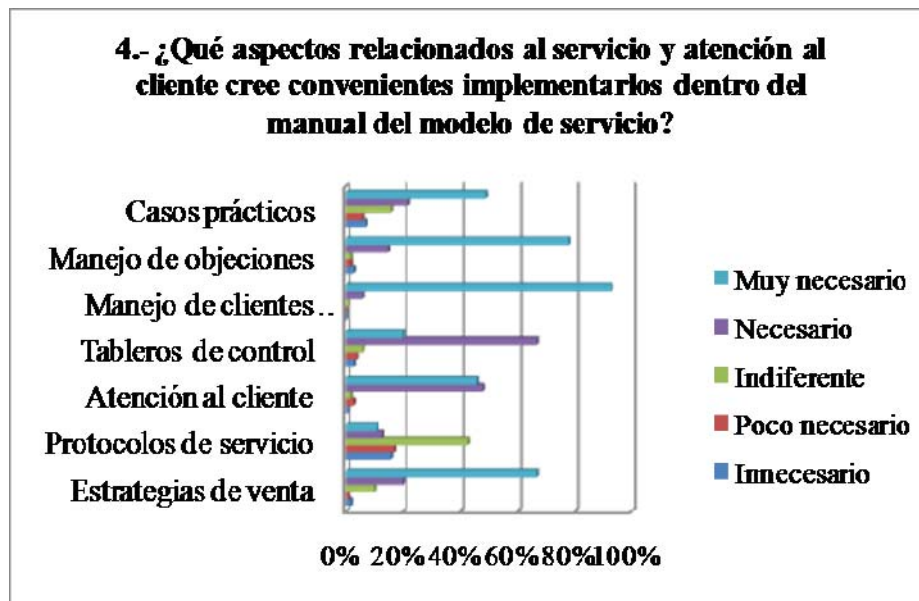
El modelo de atención actual de Banca Privada de Produbanco tiene una aceptación regular por parte de los funcionarios; este dato es sumamente importante ya que nos permite tener una visibilidad muy clara de la necesidad que posee ésta área con respecto a su forma de trabajo y atención al cliente.



El impacto causado por el actual modelo de servicio al 77% de los encuestados no les ha permitido alcanzar sus objetivos laborales de una manera eficiente ya que no les ha permitido en mucho tiempo crecer profesionalmente, no poseen un guía de trabajo, y el espacio físico en donde actualmente son atendidos los clientes no es suficientemente amplio ni acogedor.

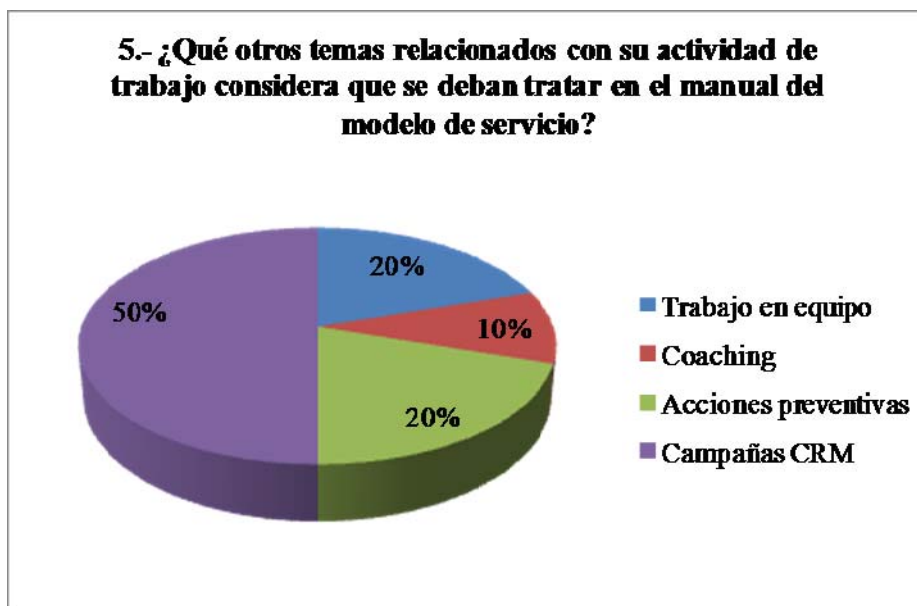


El 90% de los agentes de Influencia y Compra encuestados, no poseen una herramienta didáctica (manual del modelo de servicio) que les ayude a instruirse en conocimientos de servicio y atención al cliente, es por esto que consideran oportuno la creación de una guía que les permita mejorar y reforzar sus conocimientos. Consideran también importante que cuando ingrese un recurso nuevo al área tenga la facilidad de auto instruirse y contar con el apoyo de un documento para involucrarse de manera rápida en el ámbito de Banca Privada.

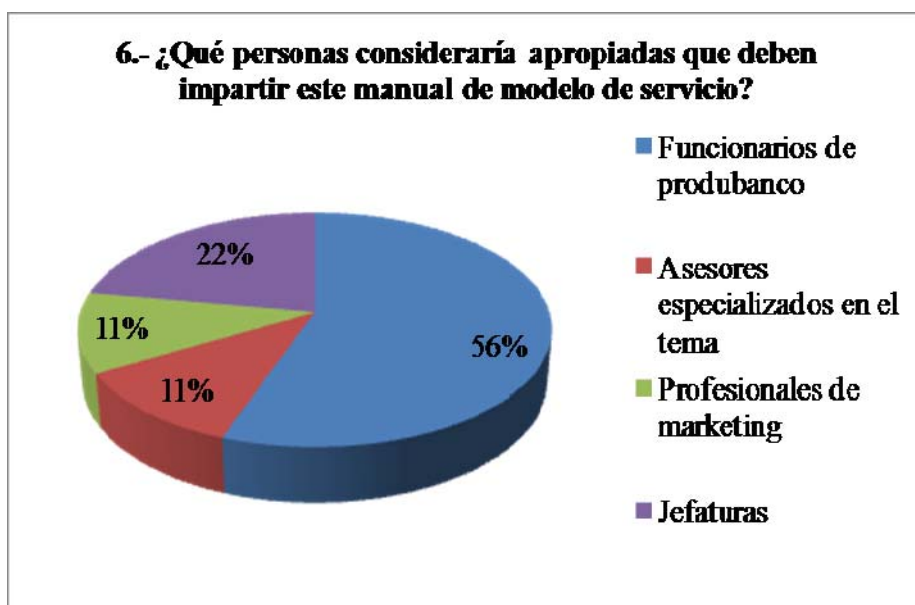


El objetivo aquí, era conocer que temas relacionados al servicio y atención al cliente consideran, por experiencia, los funcionarios gestores, que se deba incluir en un manual del modelo de servicio; los resultados nos arrojaron información muy importante dentro de los cuales se puede destacar: Manejo de clientes difíciles con un 93%, Manejo de objeciones con un 78%, seguido por un 67% en Estrategias de venta y finalmente Tableros de control con 67%.

Esto nos permite definir el grado de importancia dentro de los temas que se pueden incluir en el manual, basándose en experiencias de funcionarios que han tenido falencias precisamente en estas áreas y al poder reforzarlas con una capacitación adicional, pueden orientar a los funcionarios en un mejor direccionamiento no solo de sus proyectos futuros dentro de la Institución, sino de su carrera profesional, ya que podrán observar cómo se manejan estos temas en casos prácticos.

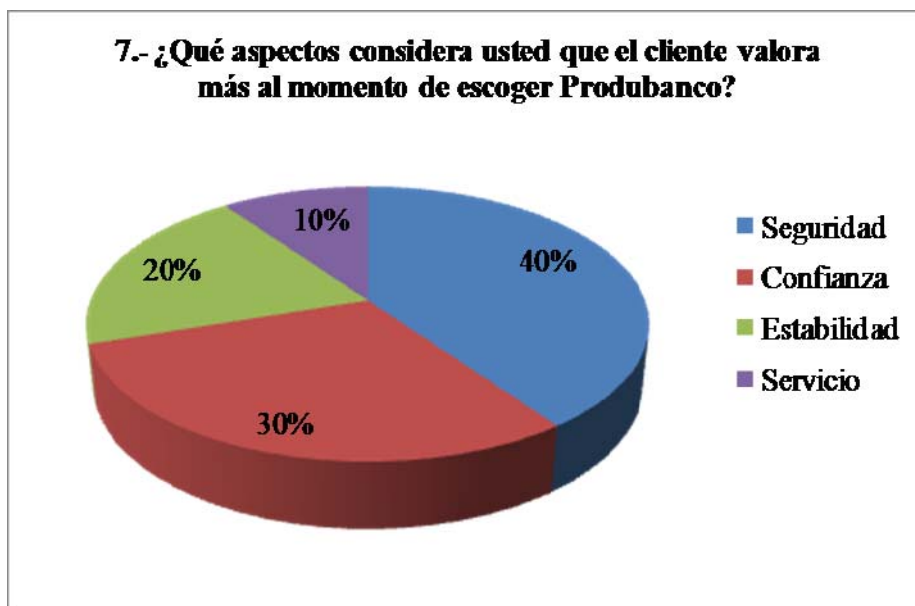


Del total de los encuestados, el 50% considera que el tema de las campañas CRM debe ser tratado en el manual del modelo de servicio, seguido del trabajo en equipo y acciones preventivas con un 20%, también se topo el tema de coaching que es fundamental para las jefaturas. Es indispensable realizar un manual acorde a las especificidades de los usuarios, tomando en cuenta que en esta encuesta estamos valorando la experiencia, ya que son funcionarios de Banca Privada de Produbanco, así que la información que se brinda es de útil importancia, recordando también de la misma manera que estos son agentes influenciadores.

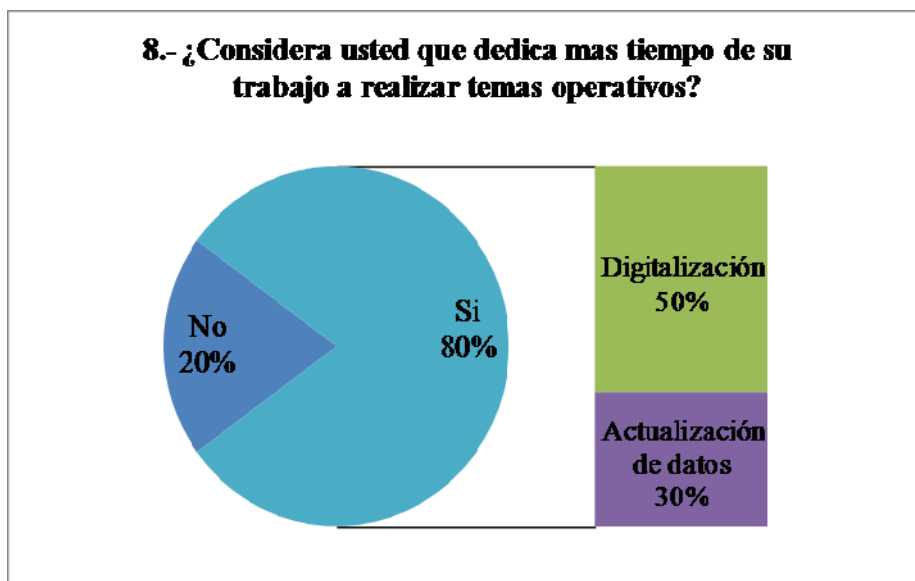


El 56% de los encuestados considera que las capacitaciones del manual del modelo de servicio debe ser impartido por funcionarios de Produbanco, seguido de un 22% que considera que deben ser las jefaturas del área en cuestión, es importante señalar que un 11% cree conveniente que la capacitación sea dada por asesores especializados en el tema o profesionales de marketing.

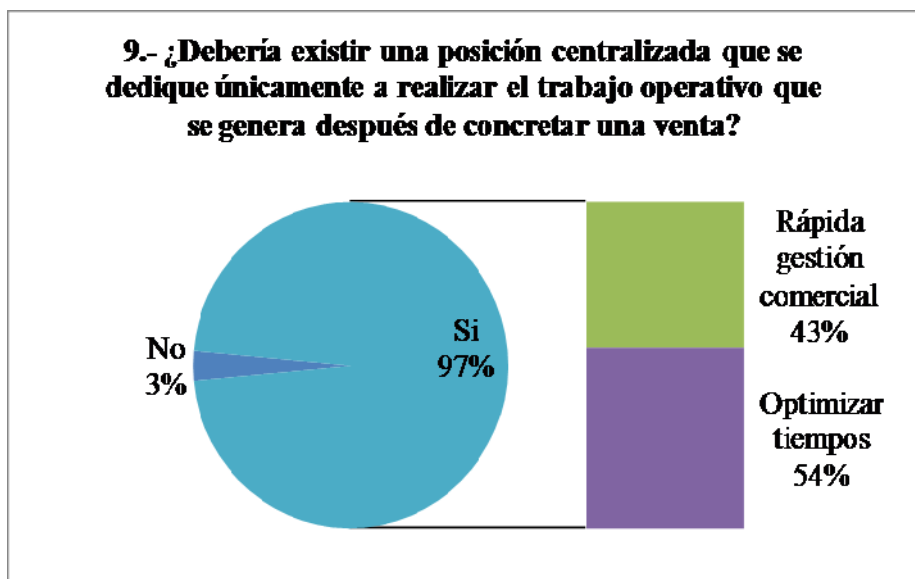
Es importante recordar que si son profesionales en el tema, sus horarios precisamente son complicados para realizar este proceso y en este caso deberían ser los funcionarios los que se acoplen a los horarios disponibles.



Con estos resultados, pudimos saber cuál es la percepción de los funcionarios con respecto a lo que piensan sus clientes de Produbanco, los resultados obtenidos nos ayudarán a desarrollar estrategias eficientes que satisfagan las necesidades de éste segmento; la seguridad con un 40% es uno de los aspectos que consideran que el cliente valora al momento de escoger Produbanco, muy seguido por la confianza que la Institución les brinda con un 30%, los dos aspectos que les siguen son la estabilidad y el servicio.

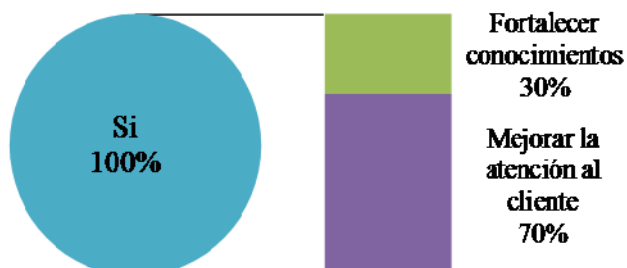


La gran mayoría de los encuestados, el 80% considera que dedica más tiempo de su trabajo a realizar temas operativos tales como digitalización (50%) y actualización de datos (30%); éstas dos actividades que fueron mencionadas en la encuesta no les permite dedicar el 100% de su tiempo a realizar gestión comercial y a brindar un servicio personalizado y de calidad a sus clientes. Es importante considerar estos resultados para generar acciones de mejora que nos permitan alcanzar los objetivos laborales tanto personales como de Banca Privada.



Esta pregunta tuvo gran acogida por parte de los encuestados; el 97% de ellos nos supo decir que si es necesario que exista una posición centralizada que se dedique únicamente a realizar el trabajo operativo que se genera después de concretar una venta ya que esto les ayudaría sin duda alguna a realizar más gestión comercial con cada uno de sus clientes, aprovechar a buscar nuevos potenciales clientes y optimizar su tiempo de trabajo.

10.- ¿Cree usted que es importante tener un documento didáctico (manual del modelo de servicio) con la información completa de sus actividades de trabajo diarias que le ayude a cumplir sus objetivos laborales?



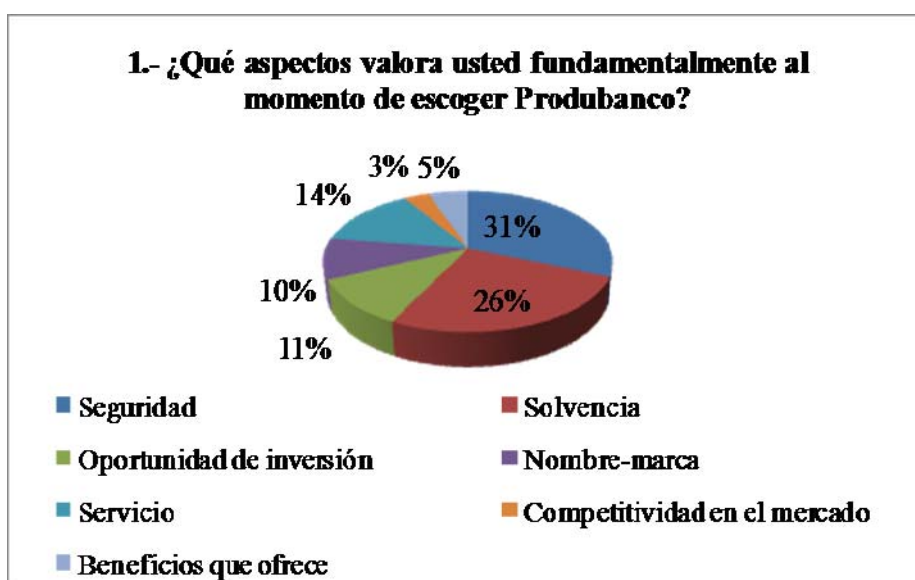
El 100% de los encuestados consideran importante tener un documento didáctico (manual del modelo de servicio) que posea toda la información de sus actividades de trabajo diarias que les permita cumplir con sus objetivos laborales. Es importante tomar en cuenta que mediante esta herramienta de trabajo los funcionarios podrán fortalecer sus conocimientos (30%) y mejorar la atención al cliente (70%) ya que Banca Privada es un área de alto valor.

Encuesta Funcionarios Banca Privada de Produbanco

Encuesta: Física y On-line

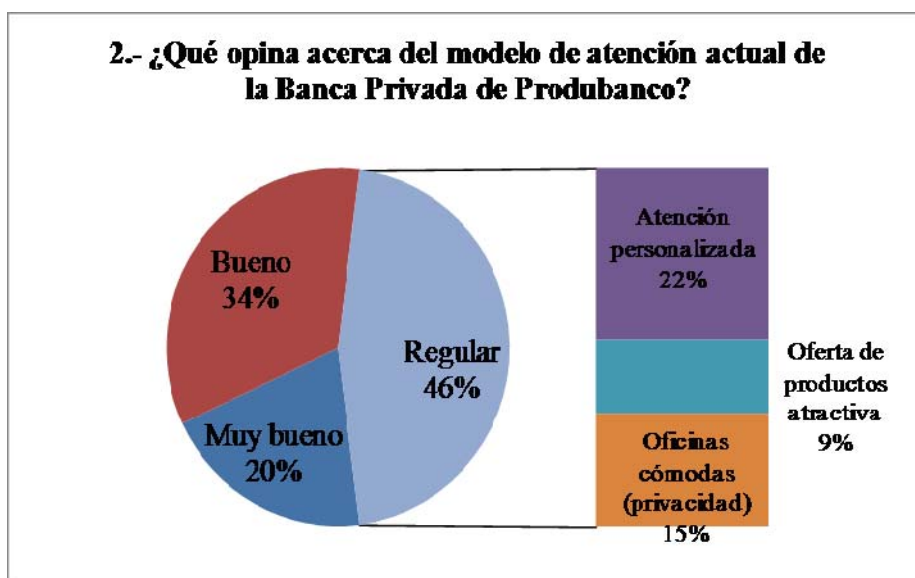
Muestra: 150 encuestados (Clientes Banca Privada de Produbanco de la ciudad de Quito)

Ocupación: Profesionales de tercer/cuarto nivel, Jubilados.

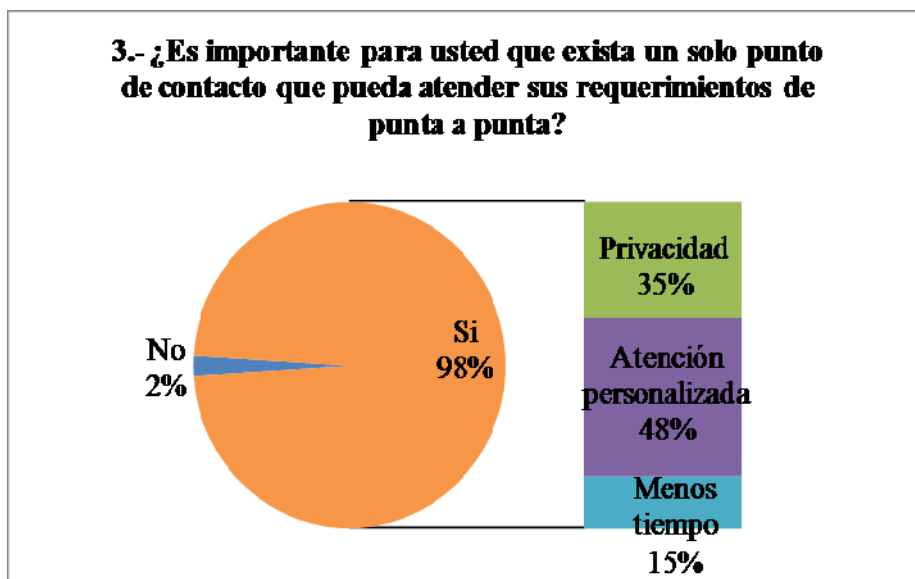


Aquí podemos observar cuales son los aspectos que fundamentalmente valora el cliente al momento de escoger Produbanco teniendo como mayor acogida la seguridad con un 31%, la solvencia con un 26%, seguido del servicio con un 14%, oportunidad de inversión 11%, finalmente nombre de la marca, beneficios que ofrece y competitividad con una acogida mínima. Esta información, es muy útil ya que ésta puede ser una de nuestras estrategias de introducción, que puede contribuir en la mejora del servicio y en la oferta de paquetes atractivos al cliente que nos permita ser una Institución altamente competitiva en el mercado ecuatoriano.

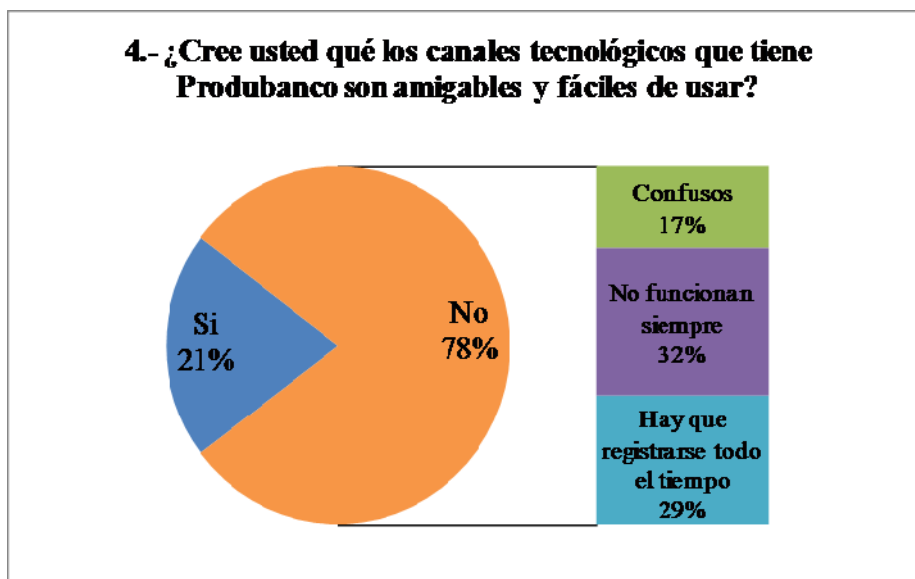
De la misma manera esto complementa la información de nuestra primera encuesta base y posteriormente de nuestros focus group, donde se puede evidenciar este interés de crear un manual del nuevo modelo de servicio.



Los resultados obtenidos nos permiten conocer cuál es la percepción y el sentir de nuestros clientes con respecto a la atención actual que reciben; un 46% de los encuestados opina que el actual modelo de servicio de Banca Privada es regular, un 34% considera que es bueno y un 20% muy bueno.



Los clientes de Banca Privada consideran que es muy importante tener un solo punto de contacto que pueda atender sus requerimientos de punta a punta, teniendo un 98% de aceptación en esta pregunta. Los motivos o las razones por las que consideran importante tener un solo punto de contacto son: porque permite que exista mayor privacidad 35%, el nivel de atención va a mejorar, es decir, va a existir una atención personalizada 48% y finalmente optimizará su tiempo es decir existirá menos tiempo 15%. Estos resultados nos permiten ver con mayor amplitud que es lo que el cliente busca y espera de la atención de Produbanco.



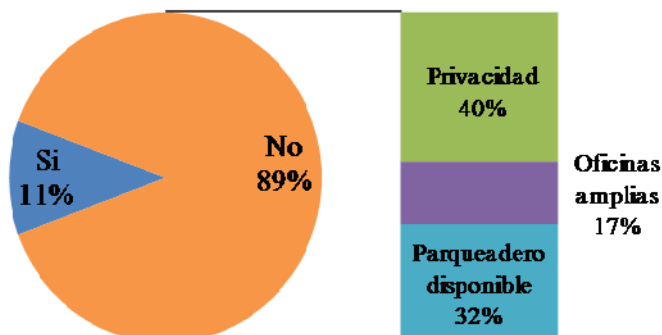
Entendiendo por canales tecnológicos a los ATM's, autoconsultas, teléfonos, call center, web; un 78% de los clientes encuestados respondieron negativamente ya que consideran que los canales tecnológicos son confusos, no funcionan siempre y hay que registrarse todo el tiempo.

Conociendo ésto vamos a poder tener en cuenta que la satisfacción al cliente no solo se la da con una atención personalizada, sino también ofreciendo servicios electrónicos útiles, seguros y sobretodo fáciles de usar para personas de toda edad.



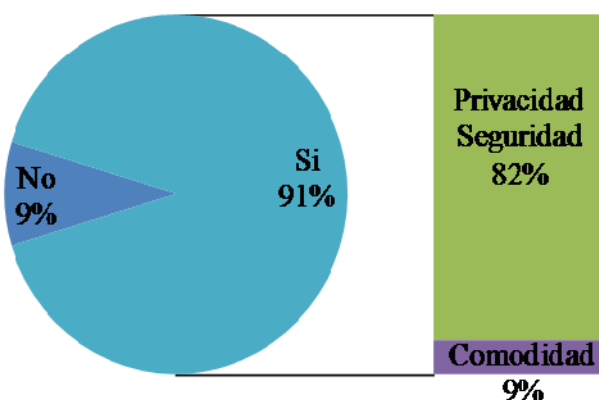
Ya que aquí se posee varios niveles de respuesta hemos considerado tomar en cuenta los resultados de: “Muy Importante”, “Necesario” e “Indiferente” con la finalidad de tener un resultado promedio que nos ayude a satisfacer todas las necesidades de servicio y atención de los clientes. Un 89% de los encuestados consideran muy necesario que Produbanco puede mejorar en la velocidad de respuesta que tiene al momento de solicitar un crédito, un 79% en realizar una eficiente gestión comercial, un 65% en poseer una mejor atención que sea personalizada, un 56% mejora en ofertas de valor y una minoría en canales tecnológicos y nivel de asesoría. Con respecto a “Necesario”, un 38% considera que se debe mejorar en nivel de asesoría, 33% en oferta de valor, 31% en canales tecnológicos, 28% en atención personalizada, 15% en desarrollar gestión comercial, y un 9% en velocidad en respuesta de créditos. En “Indiferente” un 22% canales tecnológicos, 9% en oferta de valor y un 7% en nivel de asesoría.

6.- ¿Está usted satisfecho y se siente cómodo con el lugar (Matriz Produbanco) en donde es atendido por su ejecutivo gestor?

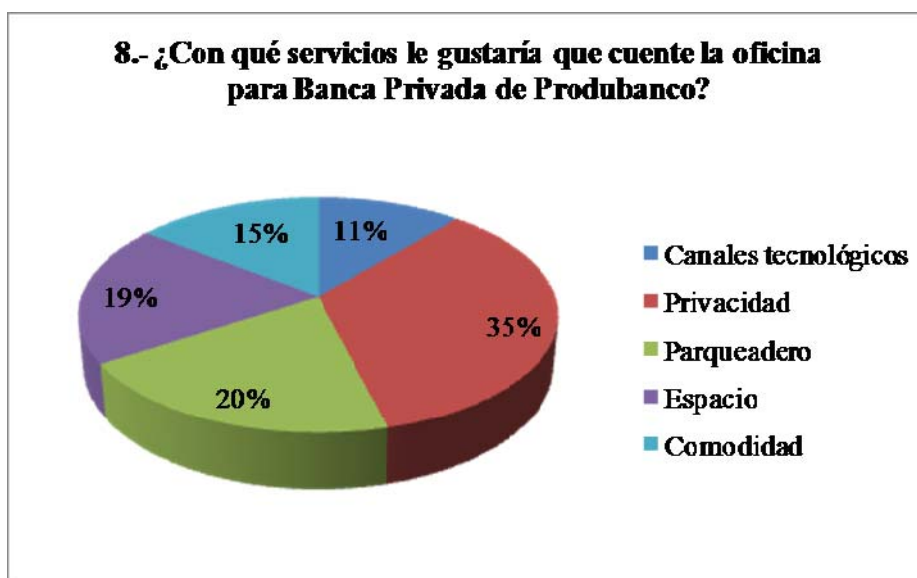


Los resultados obtenidos permiten conocer que los clientes de Banca Privada no están satisfechos, ni se sienten cómodos con el lugar en donde son atendidos por su ejecutivo gestor ya que no poseen privacidad 40%, no cuentan con oficinas amplias 17% y no tienen parqueaderos disponibles todo el tiempo 32%; esto nos permite tener más claro el panorama de en dónde quieren ser atendidos.

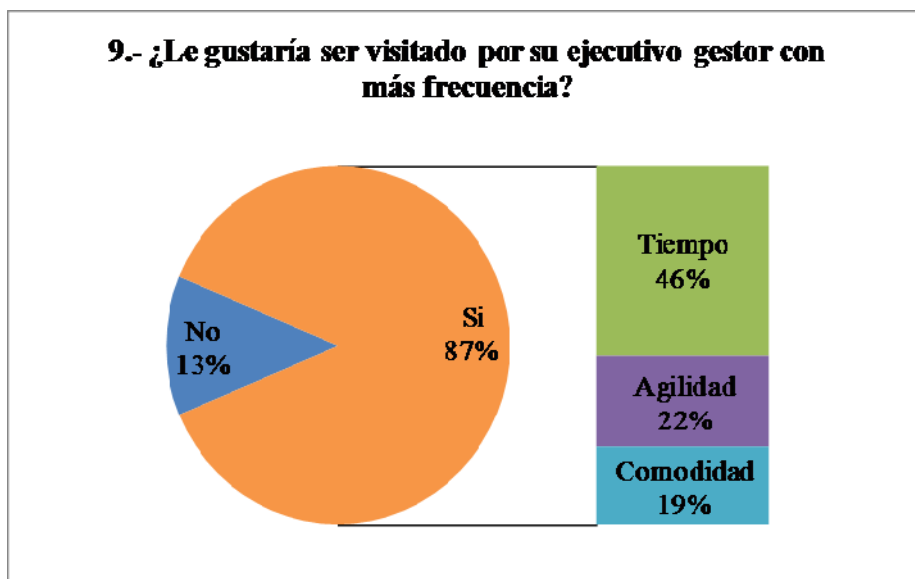
7.- ¿Está usted de acuerdo en ser atendido en una oficina exclusiva para Banca Privada de Produbanco?



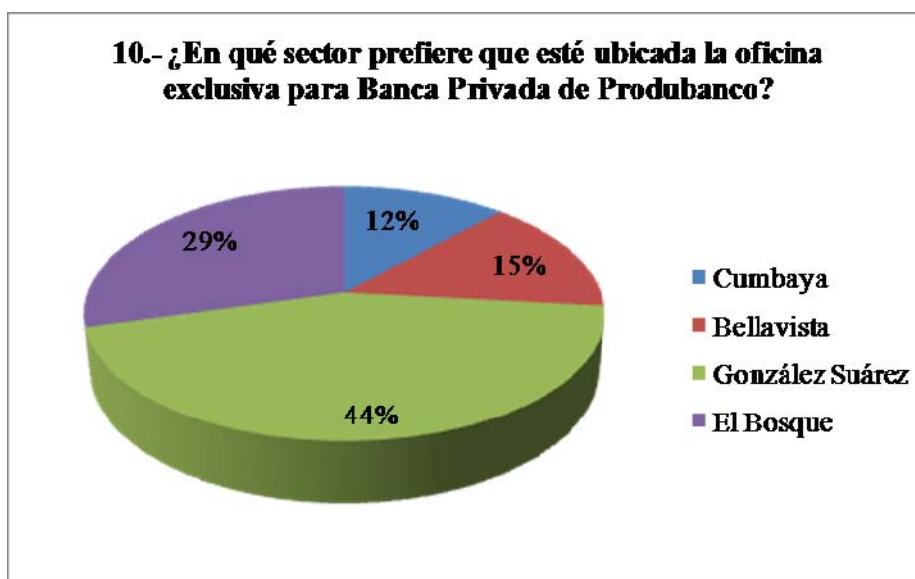
Esta pregunta va muy de la mano de la anterior; un 91% de los clientes encuestados están de acuerdo en ser atendidos en una oficina exclusiva ya que ahí podrán tener mayor privacidad, seguridad 82% y se van a sentir más cómodos 9%.



Aquí podemos profundizar la anterior pregunta y conocer cuáles son los servicios con los que a los clientes de Banca Privada les gustaría que cuente la oficina exclusiva; teniendo como resultados: un 35% desea que haya privacidad, es decir, que existan oficinas cerradas, un 20% desea que exista parqueaderos suficientes, un 19% quiere oficinas espaciosas, cómodas y un 11% que existan canales tecnológicos.



Una parte fundamental que comprende el manual de servicio Guía para Banca Privada es el tema de visitas, ya que para este segmento es muy importante que los ejecutivos gestores salgan a visitar a sus clientes porque como pudimos ver en preguntas anteriores ellos desean una atención personalizada; el 87% de los encuestados respondió afirmativamente a esta pregunta, es decir, que si les gustaría ser visitados por su ejecutivo gestor con mayor frecuencia, apenas un 13% nos dijo que no.



Una parte crucial y fundamental del manual del nuevo modelo de servicio Guía para Banca Privada es el lugar y el ambiente en donde el cliente se encuentre y en donde él se sienta a gusto; es por esto que se decidió escoger algunos sectores de la ciudad de Quito con mayor prestigio para ver en donde podría ser ubicada la oficina exclusiva para clientes de Banca Privada de Produbanco, teniendo como resultados: un 44% prefiere que este ubicada en el sector de la González Suarez, un 29% en el sector de El Bosque, un 15% en Bellavista y un 12% en Cumbayá.

2.8 FOCUS GROUP

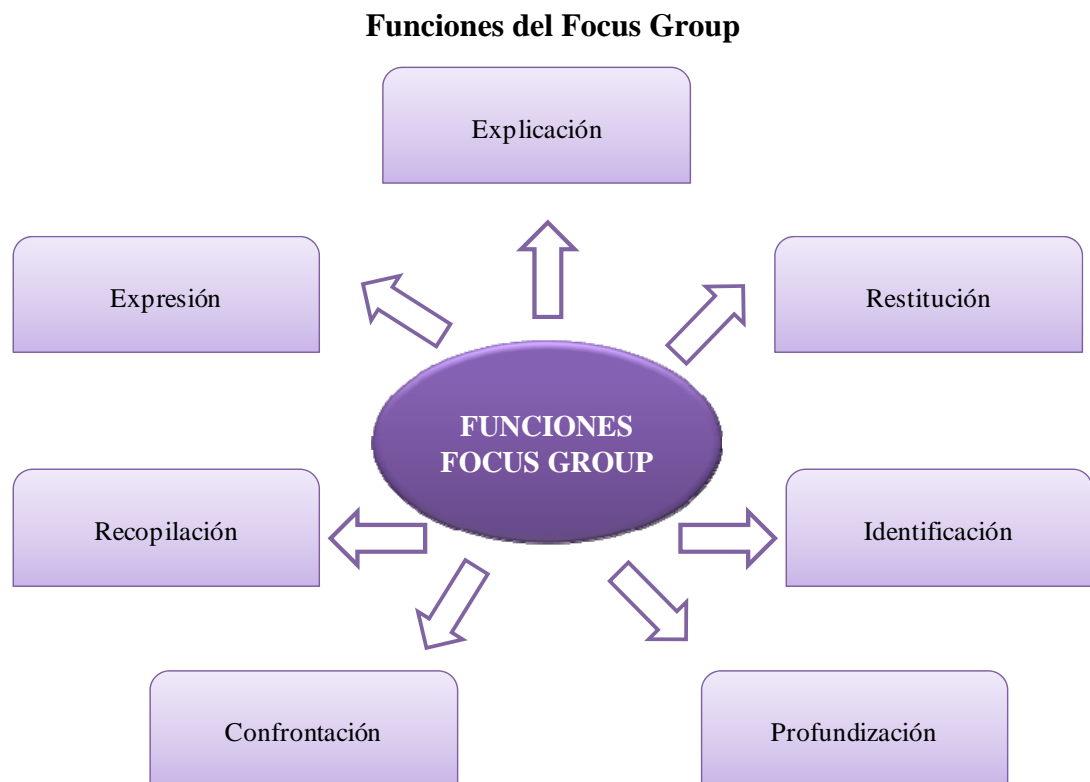
El focus group (o grupo focal) “es un método o forma de recolectar información necesaria para una investigación, que consiste en reunir a un pequeño grupo de personas (generalmente de 6 a 12 personas) con el fin de entrevistarlas y generar una discusión en torno a un producto, servicio, idea y/o publicidad”.¹⁴

¹⁴ [<http://www.crecenegocios.com/focus-group>]

El focus group suele estar dirigido por un moderador que hace preguntas y genera la discusión en torno al tema o producto que se investiga (con la esperanza de que los participantes expresen ideas y sentimientos genuinos), a la vez que guía la entrevista o discusión, y evita que ésta se desvíe del tema o producto a investigar.

“El focus group resulta interesante para la evaluación de proyectos o de programas, sobre todo para los estudios de terreno entre beneficiarios y actores intermedios. El focus group es un medio para recopilar rápidamente información y puntos de vista”.¹⁵

Gráfico N° 10

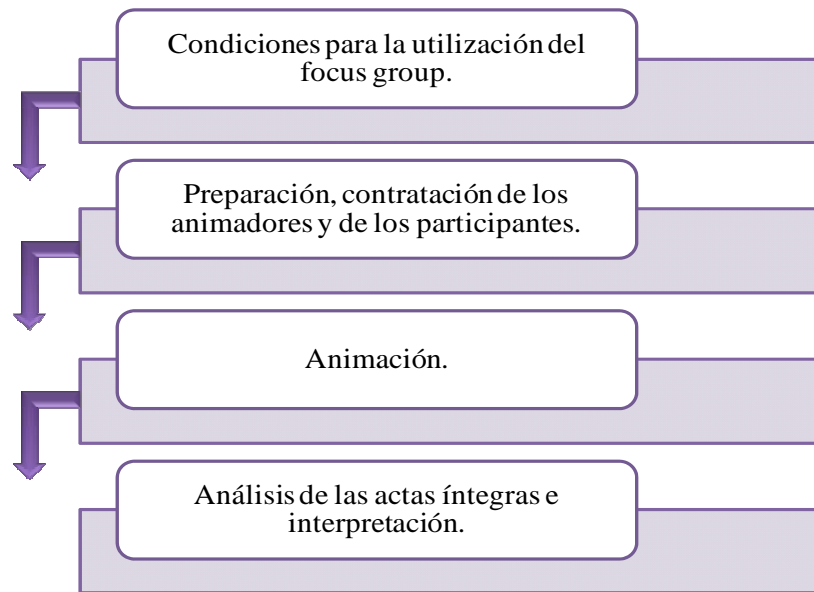


Fuente: Estudio de Mercado Produbanco 2012
Elaborado por: Karla Santacruz

¹⁵ STANTON, et. al. (1999). *Op. Cit.*

2.8.1 Objetivo del Focus Group realizado a clientes de Produbanco

Entender la visión de nuestros clientes sobre algunos aspectos fundamentales de gestión en la banca, de manera que podamos plasmar su voz en iniciativas reales y concretas que mejoren nuestros servicios permanentemente. Se realizaron en total 7 focus groups en la matriz de Produbanco, de carácter puntual y opinión libre, a clientes de Produbanco de Banca Privada, así como a los ejecutivos gestores que conocen la pedagogía y desarrollo de la Institución. Para empezar a organizar el focus group se delimitó la problemática de la evaluación y se seleccionó en ella la temática del conversatorio con los clientes. Se llevó a cabo el focus group en la matriz de Produbanco ubicada en la ciudad de Quito en la avenida Amazonas y Japón en horarios fuera de trabajo para poder contar con la asistencia de todos o la mayoría de los participantes que fueron escogidos al azar de una base de datos de Banca Privada otorgada por el departamento de tecnología de la Institución; la duración del focus group fue de aproximadamente 1 hora con 15 minutos mediante la cual se logró alcanzar el objetivo antes mencionado, la acogida fue buena y se incentivó a los participantes entregándoles al finalizar material POP donando por el departamento de mercadeo. Se realizaron los 7 focus group en días diferentes durante 3 semanas los días martes, miércoles y jueves; se contó con la presencia de un moderador y de mi persona para poder tomar nota de todos los puntos que se pusieron a discusión con los participantes.

Gráfico N° 11**Esquema Global Focus Group**

Fuente: Estudio de Mercado Produbanco 2012

Elaborado por: Karla Santacruz

2.9 ENTREVISTAS A PROFESIONALES

Las entrevistas según Sullivan y Pope son: “Conversaciones entre dos o más personas, con unos objetivos determinados, en la que alguien solicita ayuda y otra persona la ofrece, lo que configura una diferencia explícita de roles en las personas intervinientes”.¹⁶

Normalmente estos roles marcan una relación asimétrica, puesto que una persona es la experta o profesional y la otra la que necesita de su ayuda. Para ésto se procedió a realizar entrevistas a 3 profesionales expertos, con preguntas puntuales, sobre opinión, observaciones y herramientas necesarias a incluir en el manual Guía para Banca Privada.

¹⁶ [<https://www.google.com.ec/#hl=es&tbo=d&q=Las+entrevistas+seg%C3%BAAn+Sullivan+y+Pope>]

Se realizaron en total 3 entrevistas cortas, de carácter puntual y opinión libre; una al Gerente de Marketing Estratégico (Proyectos) de Produbanco, otra a la vicepresidenta de Banca Privada y la tercera a un ejecutivo gestor quienes conocen la pedagogía de Produbanco; las entrevistas fueron divididas de la siguiente manera:

Cuadro N° 28

Base de Estudio de Mercado

	PARTICIPANTES	INSTITUCIÓN	# ENTREVISTAS
Perspectiva Empresarial	Gerente de Marketing Estratégico	PRODUBANCO	1
	Vicepresidente Banca Privada		1
Criterio	Ejecutivo gestor		1
	TOTAL		3

Fuente: Estudio de Mercado Produbanco 2012

Elaborado por: Karla Santacruz

2.9.1 Tipos de Entrevista Implementada

- Por el grado de estructuración
 - Libre: El entrevistador permite al entrevistado hablar, formulando preguntas abiertas de amplio espectro, y a criterio en cada una.
- Por la finalidad
 - Consultiva: El objetivo prioritario es dar respuesta a una pregunta de un tema específico, en este caso, la factibilidad y viabilidad de la

implementación de un nuevo proyecto profesional, relacionado con temas de marketing.

- Investigación: Tiene como objetivo determinar la aceptación o no de características sujetas a la propia investigación, direccionando qué estudios elegir o qué ámbito profesional es el idóneo para nuestro programa educativo.

2.10 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

A través de la investigación levantada, se logró alcanzar importantes conclusiones de la factibilidad del proyecto. Los resultados recopilados serán de gran utilidad para las etapas de lanzamiento y posicionamiento del mismo, así como para el debido análisis financiero.

Por medio de las entrevistas, las encuestas a los agentes DCUI y los focus groups, se pudo llegar a identificar información precisa acerca de los hábitos de consumo del segmento meta. Adicionalmente se establecieron también parámetros conductuales y psicoculturales detallados que son los que determinarán el estilo e identidad del manual Guía para Banca Privada.

Entre los resultados más importantes se encuentran los siguientes:

- Se hizo especial énfasis en recalcar la calidad productos y servicios que posee Produbanco y la servicialidad de su recurso humano, así como también todos

los parámetros con los que constará el nuevo modelo de servicio y que por supuesto incluirá el manual, con el fin de que las personas que respondan a nuestra investigación, nos den un criterio de valoración atención.

- Es importante destacar que se confirmaron algunos datos previos de importancia, basados en la propuesta inicial; la verdadera magnitud del estudio descriptivo radica en que se logró establecer características más profundas y hábitos de consumo que son determinantes al momento de crear el manual Guía para Banca Privada con el fin de captar el agrado del segmento meta, tanto para el que usa, como para el que proporciona.

2.11 RESUMEN DEL CAPÍTULO

El estudio de mercado nos permitió identificar las necesidades y requerimientos que se deben incluir dentro del manual Guía para Banca Privada de Produbanco, pero a mayor importancia se analizó de manera cualitativa y cuantitativa la viabilidad de implementar un manual de este tipo, teniendo una aceptación de mercado bastante elevada y sobretudo la predisposición de ante mano de los funcionarios en conocer a mayor detalle el producto, para poder implementarlo.

3 ESTRATEGIAS DE MARKETING

El éxito del lanzamiento de un nuevo producto al mercado, depende de sus ventas en el mercado, por esto la importancia de crear las adecuadas estrategias de Marketing para cada uno de los productos, que proporcionen tácticas que permitan incrementar estas ventas.

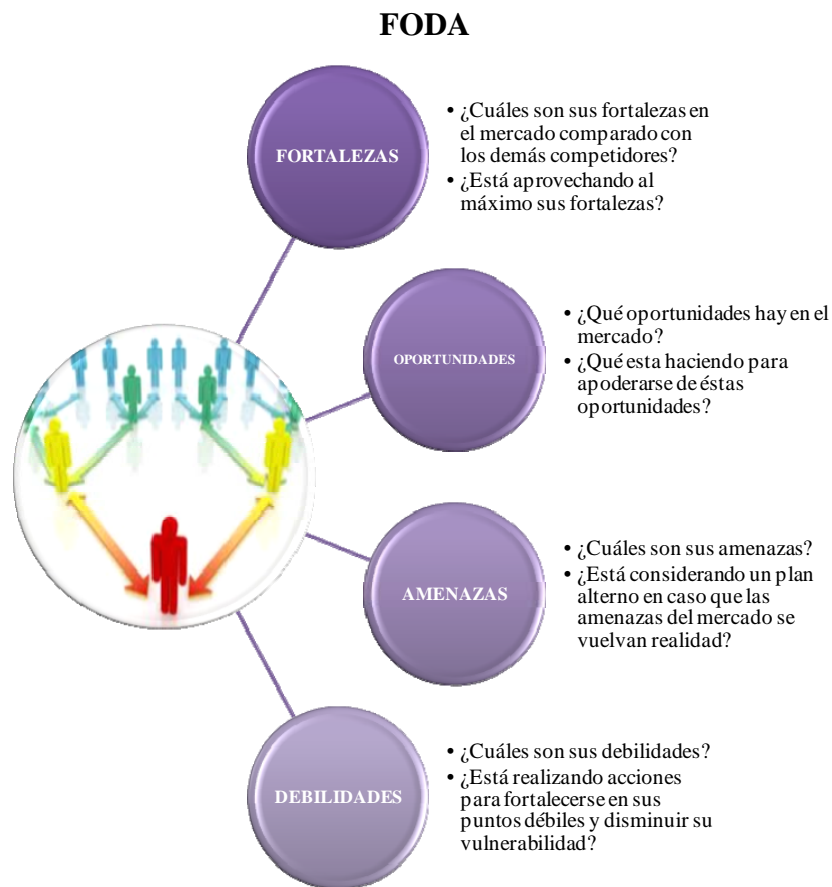
Para plantear las estrategias de marketing adecuadas se debe definir los puntos fuertes y las falencias de la Institución; lo ideal es apalancar las mismas y lograr presentar un producto que cumpla todos los requerimientos de los funcionarios de Banca Privada así como también las necesidades de los clientes.

3.1 FODA

Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.¹⁷

¹⁷ Cfr., H., KOONTZ. (1998). *Administración: una perspectiva global*. McGraw Hill. p. 43.

Gráfico N° 12

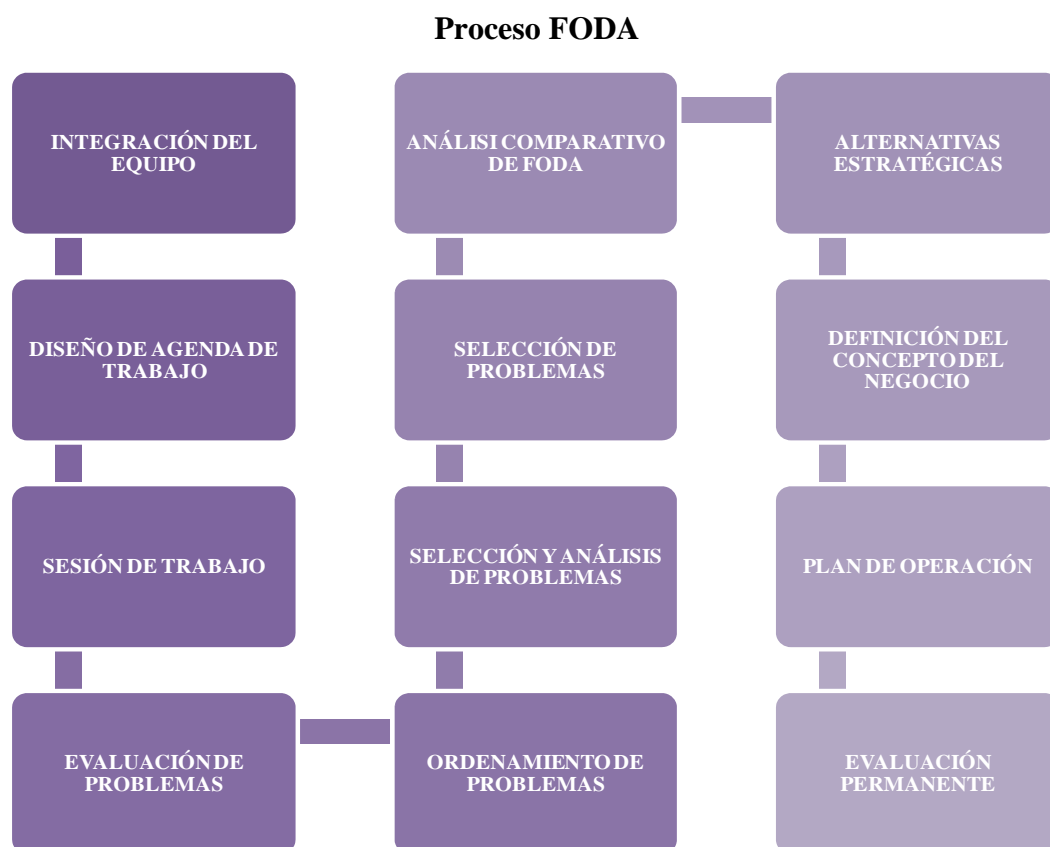


Fuente: Análisis FODA. Un componente clave del planeamiento estratégico ¹⁸

Elaborado por: Análisis FODA en la Cadena de suministro.

Es fundamental dentro del FODA, tener un proceso donde intervengan las áreas relacionadas al proyecto, para adaptar todas las características importantes, ponerles una valoración y así poder crear tácticas apropiadas; a continuación se muestra la gráfica:

¹⁸ [<http://cadenadesuministro.wordpress.com/2010/10/19/>]. *Como elaborar un FODA para tu cadena de suministro.*

Gráfico N° 13

Fuente: Etapas del proceso de Análisis FODA.

Elaborado por: Karla Santacruz.

3.2 ANÁLISIS FODA

“Es la herramienta de dirección estratégica para evaluar la empresa, que supone la identificación de sus Fortalezas y Debilidades, así como de sus Oportunidades y Amenazas”.¹⁹

3.2.1 Fortalezas

F1: Produbanco cuenta con el respaldo del Grupo Financiero Producción, el cual se encuentra entre los grupos más importantes del Ecuador; “GBP” al

¹⁹ L. GÓMEZ y D., BALKIN. (2003). *Administración*. España: McGraw Hill. p. 147.

pertenecer a Produbanco tiene el respaldo de una Institución seria y la imagen y posicionamiento de marca.

F2: La “GBP” posee una descripción a detalle de la amplia gama de productos y servicios con los que cuenta Produbanco lo que le permite trabajar en todos los segmentos del negocio financiero del país.

F3: Produbanco cuenta con profesionales de prestigio y con amplia experiencia en el sistema financiero; por lo que la aceptación del manual del modelo de servicio va hacer buena y se pondrán en práctica todos los conocimientos adquiridos.

F4: Dentro de “GBP” se podrá analizar la capacidad tecnológica con la que cuenta Produbanco y de esta manera se desarrollaran estrategias de marketing que nos permitan soportar la diversificación de productos y servicios.

3.2.2 Oportunidades

O1: Aprovechamiento de la red comercial y la actual base de clientes de Banca Privada para hacerles llegar la oferta de los productos y servicios que tiene Produbanco así como también los paquetes con oferta de valor que se encuentran detallados en la “GBP”.

O2: Las instituciones cada vez se enfocan con mayor fuerza en proyectos de servicio y atención al cliente.

O3: Incrementar el uso de tecnología para la aplicación de algunas iniciativas del nuevo modelo de servicio, aprovechando la facilidad de comunicación que se tiene a través del Internet.

O4: El manual “GBP” es completamente nuevo dentro de Produbanco a nivel nacional, lo cual constituye un mercado potencial y expansivo.

O5: El no tener un documento dentro de las herramientas de trabajo que guíe a los funcionarios a desarrollar sus actividades con eficiencia, es una oportunidad de ingreso.

3.2.3 Debilidades

D1: El manual “GBP” depende mucho de la acogida que tenga por parte de los funcionarios ya que ellos van hacer los que difundan el mensaje de un servicio y una atención personalizada a los clientes.

D2: El número de implementadores para el manual del modelo es limitado para su ejecución específica, por lo cual se lo debe realizar por etapas, para que no se crucen los proyectos.

D3: El rango de acción es limitado debido a los requerimientos de materiales y logística, al momento de impartir el manual del modelo de servicio.

3.2.4 Amenazas

A1: Pueden aparecer nuevas instituciones, que creen programas similares en el mercado.

A2: La inestabilidad de políticas claras y el constante aparecimiento de impuestos, dificulta la planificación consolidada a largo plazo de parte de las empresas y constituye un elemento de riesgo potencial que podría afectar el desempeño de todo el sistema financiero ecuatoriano.

A3: Varias personas tanto funcionarios como clientes son muy cerrados en el proceso de introducir cambios adicionales a su manera de trabajar.

A4: Los costos de fabricación e impresión de materiales, están constantemente aumentando, lo cual puede afectar al precio encareciendo al producto.

Considerando el análisis previo de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), enfocadas en el lanzamiento del nuevo manual de servicio Guía para Banca Privada de Produbanco, se analizará a profundidad las estrategias más óptimas para obtener los mejores resultados, a continuación se detallan las matrices del Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM, así como los Factores Internos EFI.

Cuadro N° 29

Matriz POAM Externo

MATRIZ DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POAM													
FACTOR	Detalle	EXTERNO											
		OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO					
		6 alta	5 media	4 baja	3 baja	2 media	1 alta	36	30	24	18		12
Economico	Inflación					1		17		47%			
	Política económica					1							
	Canasta básica			1									
	PIB					1							
	Aumento de salarios	1											
	Desempleo						1						
	Sub total	1	0	1	0	3	1						
	Total	6	0	4	0	6	1	24	20	16	12	8	4
Valor	10			7									
Politica	Estabilidad política del país					1		15		63%			
	Política de responsabilidad social				1								
	Nuevas leyes	1											
	Políticas del gobierno frente a las empresas				1		1						
	Sub total	1	0	0	2	1	1						
	Total	6	0	0	6	2	1	18	15	12	9	6	3
	Valor	6			9								
	Social	Tamaño población	1						14		78%		
Densidad de población					1								
Edad de la población			1										
Sub total		1	1	0	1	0	0						
Total		6	5	0	3	0	0	12	10	8	6	4	2
Valor		11			3								
Tecnologico	Desarrollo tecnológico	1						12		100%			
	Contacto virtual, internet, etc.	1											
	Sub total	2	0	0	0	0	0						
	Total	12	0	0	0	0	0						
	Valor	12			0								
Cultural	Cultura de servicio				1			18		75%			
	Cultura ventas		1										
	Relaciones intrapersonales		1										
	Imagen de la empresa		1										
	Sub total	0	3	0	1	0	0						
	Total	0	15	0	3	0	0						
	Valor	15			3								
Competitivo	Poder de proveedores					1		20		67%			
	Poder de clientes	1											
	Rivalidad establecida				1								
	Poder de sustitutos					1							
	Competencia potencial	1											
	Sub total	2	0	0	2	1	0						
	Total	12	0	0	6	2	0						
	Valor	12			8								
											71.5%		

Fuente: Sprocket Marketing, 2011

Elaborado por: Karla Santacruz.

Cuadro N° 30

Matriz POAM Interno

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS EFI													
FACTOR	Detalle	INTERNO						IMPACTO					
		FORTALEZA			DEBILIDAD								
		6 alta	5 media	4 baja	3 baja	2 media	1 alta	42	35	28	21	14	7
Marketing	Administración de la información	1						33		79%			
	Estrategia de producto		1										
	Canales de distribución				1								
	Promoción				1								
	Estrategias de precio			1									
	Estrategia de servicio y valores agregados	1											
	Contacto con el cliente	1											
	Sub total	3	1	1	2	0	0						
TOTAL	18	5	4	6	0	0	24	20	16	12	8	4	
VALOR		27			6								
Finanzas	Control financiero		1					16		67%			
	Uso de indicadores y balances			1									
	Actualización de información				1								
	Cartera			1									
	Sub total	0	1	2	1	0	0						
	TOTAL	0	5	8	3	0	0						
	VALOR		13		3								
	24	20	16	12	8	4							
Capacitación	Control de costos				1			16		67%			
	Proceso productivo *entrega de valor		1										
	Rapidez de difusión de conocimientos		1										
	Equipos de capacitación				1								
	Sub total	0	2	0	2	0	0						
	TOTAL	0	10	0	6	0	0						
	VALOR		10		6								
	48	40	32	24	16	8							
Administrativo	Organización		1					40		83%			
	Comunicación y relaciones interpersonales	1											
	Talento del personal y perfiles de puesto	1											
	Motivación	1											
	Capacitación		1										
	Tecnología (hardware y software)			1									
	Políticas de control				1								
	Planificación		1										
	Sub total	3	3	1	1	0	0						
	TOTAL	18	15	4	3	0	0						
VALOR		37		3									
18	15	12	9	6	3								
Directivo	Coordinación y Gestión			1				13		72%			
	Liderazgo	1											
	Comunicación de planes estratégicos				1								
	Sub total	1	0	1	1	0	0						
	TOTAL	6	0	4	3	0	0						
	VALOR		10		3								
													73.5%

Fuente: Sprocket Marketing, 2011

Elaborado por: Karla Santacruz.

Los resultados obtenidos, luego del análisis a través de las matrices, evidencia que a nivel global en el sector Externo el porcentaje sea de 71,5% de impacto y en el nivel Interno alcance hasta un 73,5%, esto reflejándole a acciones estratégicas nos muestra que la situación actual de Produbanco es muy buena, ya que podemos maximizar nuestras Fortalezas enfocadas en el lanzamiento de Guía para Banca Privada y tomar en cuenta nuestros factores tanto internos, como externos para poder establecer correctamente nuestras estrategias de marketing.

Dentro del análisis POAM, se puede ver que existen diferentes factores externos que pueden influir en el comportamiento del mercado.

En general en todas las áreas nos encontramos estables, y hasta se podría decir que tenemos una muy buena acogida en el mercado.

En los parámetros económicos se puede ver que pese a que la economía del Ecuador no es tan estable como en otros países, el desempleo se encuentra relativamente estable, y la inflación ha disminuido, el problema en este factor es la canasta básica que es alta si la comparamos con un salario básico, lo que nos llega a deducir que el nivel de inversión en educación extra debe ser limitado para ciertos sectores y eso nos perjudica.

En el caso de los factores políticos se ve que se ha estabilizado, luego de muchos años un gobierno ha tenido permanencia y se lo ha reelecto por otro periodo más y dado que el presidente aplicó varios impuestos en todos los campos se lo puede ver como oportunidad de trabajar con el gobierno en proyectos conjuntos.

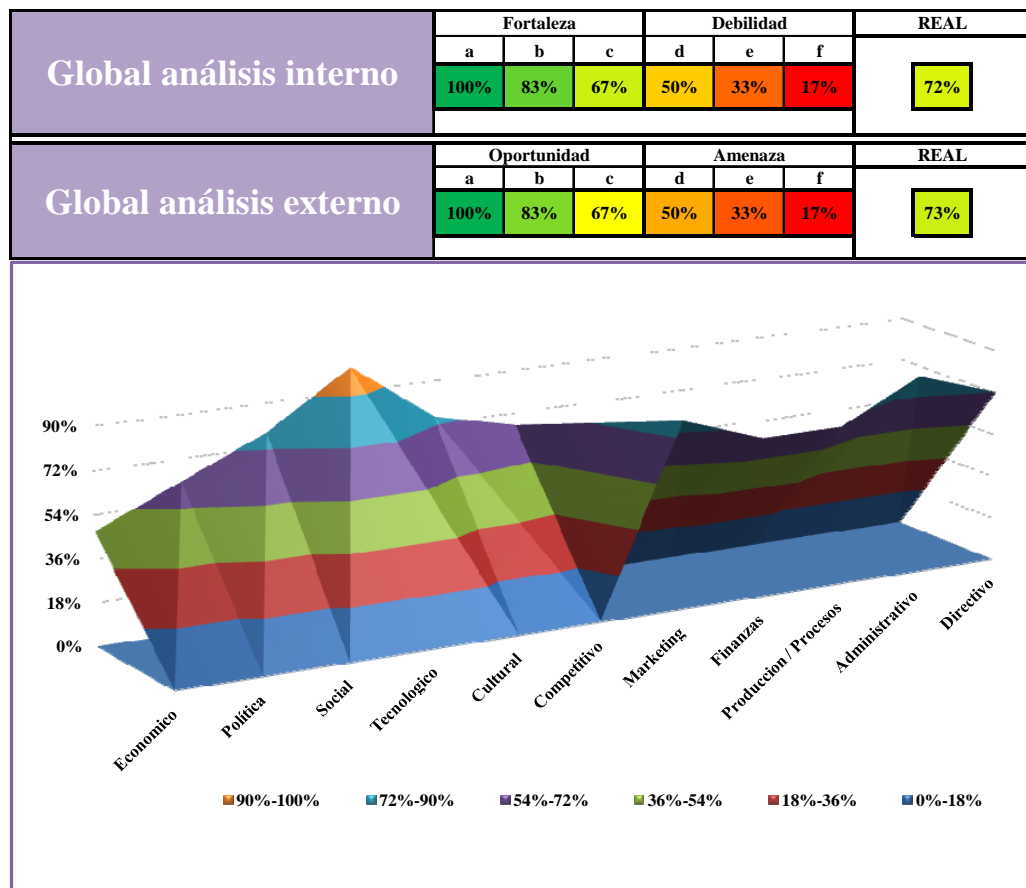
En lo social se ve que la población sigue creciendo, esto va conjuntamente con lo cultural, ambos son una oportunidad muy grande pues el consumo seguirá creciendo al igual que la demanda.

Finalmente en lo tecnológico vemos una oportunidad ya que dado el avance en esta área, se facilita los procesos para incrementar volumen de producción y

mejorar procesos, así como abaratar costos al introducir herramientas como las de e-learning en un futuro.

Gráfico N° 14

Global Matriz POAM



Fuente: Gráfica de factores de impacto Internos y Externos

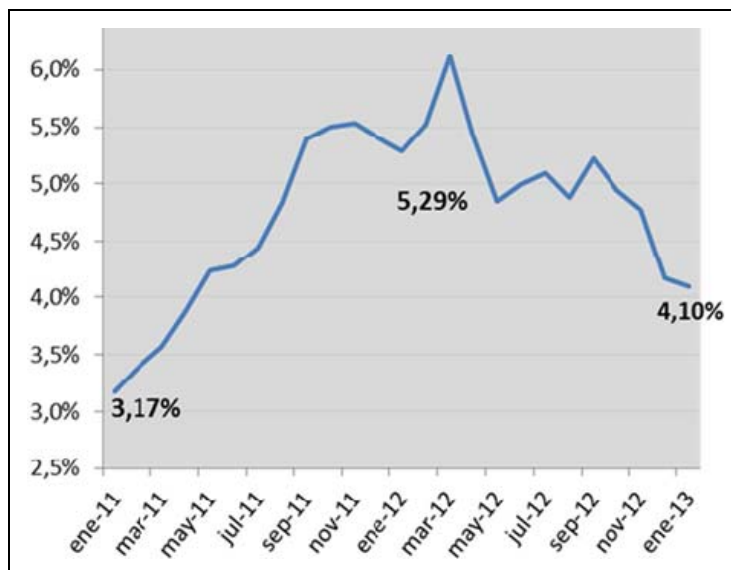
Elaborado por: Karla Santacruz.

3.2.5 Análisis de Factores Externos en la Matriz

3.2.5.1 Factores Económicos

Gráfico N° 15

Evolución de la Inflación – Enero 2013



Fuente: INEC

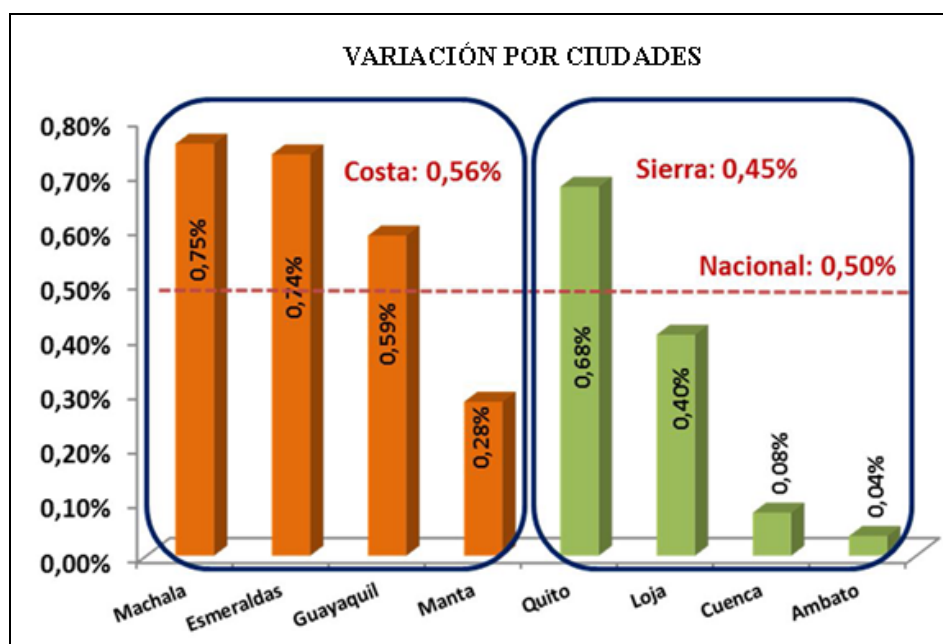
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Inflación: Representa el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular.

En el gráfico anterior se puede observar la evolución de la inflación anual durante los dos últimos años; la inflación anual de enero del 2013 fue de 4,10%, la variación del mes anterior fue de 4,16% y la de enero del 2012 se ubicó en 5,29%. La inflación acumulada en enero del 2013 se ubicó en 0,50%, en enero del 2012 fue de 0,57%.

Gráfico N° 16

Inflación por Ciudades



Fuente: INEC

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Al analizar la estructura de la variación de precios por regiones, se puede apreciar que las ciudades de la costa (0,56%) muestran valores superiores que las de la sierra (0,45%).

La inflación ha constituido en la historia del país una amenaza media debido a sus diferentes fluctuaciones, la cual ha significado una cierta recesión o contracción en la demanda.

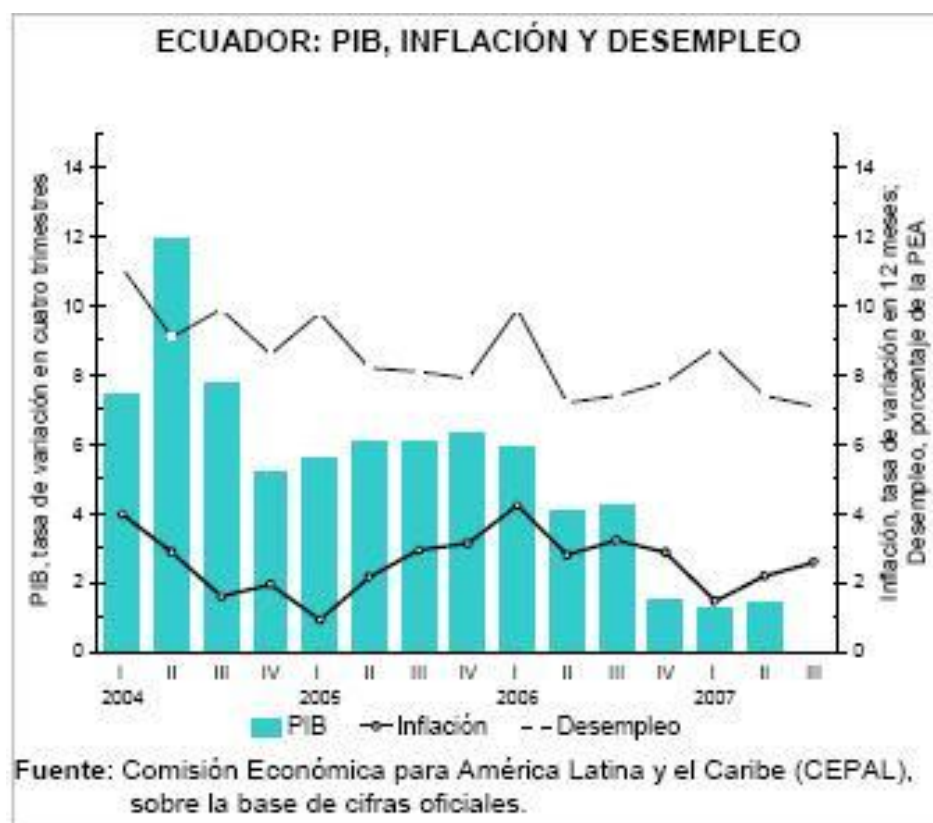
El constante movimiento en la inflación de nuestro país representa una amenaza baja para nuestro producto “GBP”, en primer lugar porque se encuentra bajo la media de la región y segundo por qué los precios de materiales, se han mantenido estables.

El producto interno bruto (PIB) es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período (normalmente es un trimestre o un año).

Si no se presenta un incremento considerable del PIB per cápita durante este nuevo año se lo puede considerar como una amenaza para nosotros, pues la inversión en servicio y atención no son el principal recurso en el cual se destinan los recursos.

Gráfico N° 17

Ecuador. PIB, Inflación y Desempleo



Fuente: CEPAL, Sobre la base de cifras oficiales

Elaborado por: CiberArchivo²⁰

²⁰ CIBERARCHIVO. (2007). *CEPAL, Ecuador-Economía*. [http://ciberarchivo.blogspot.com/2008/03]

El desempleo ha disminuido en los últimos años. A éste factor (desempleo) lo consideramos una amenaza alta puesto que al existir menos fuentes de trabajo la posibilidad de inversión de las personas se reduciría considerablemente.

3.2.5.2 Factores Políticos

La Función Ejecutiva está delegada al Presidente de la República, actualmente ejercida por el economista Rafael Correa, manteniéndose en el cargo por un período de cinco años y reelecto por un período más este año.

Es el Jefe de Estado y de Gobierno, responsable de la administración pública.

El constante cambio en las políticas de parte del Gobierno, ha producido en las empresas e Inversores Internacionales ver a Ecuador como un lugar para no invertir, debido a que no existen políticas estables a nivel empresarial.

La política fiscal de igual forma constituye una amenaza alta, debido a la cantidad de incertidumbre del proceso y la poca cultura de impuestos, la cual genera cierta recesión en la demanda de la gente, por lo que, esta retracción es más profunda aún.

3.2.5.3 Factores Sociales, Tecnológicos y Culturales

Socialmente, existe una oportunidad gigante que de la mano del factor cultural, puede ser aprovechado de manera importante para posicionar mejor al manual “GBP”.

Tecnológicamente existen mayores oportunidades de desarrollo y crecimiento con el fin de aportar mejores soluciones a los usuarios, como el hecho de realizar en un futuro talleres y cursos de e-learning, beneficiando así a más funcionarios y clientes.

3.3 DIFERENCIACIÓN

La diferenciación consiste en una característica con que cuenta un producto o servicio, que lo hace diferente y lo distingue de los demás productos de la competencia. La idea de ofrecer una diferenciación es la de ofrecer un producto único y original, que nos permita distinguirnos de la competencia, y que sea el motivo por el cual los consumidores nos prefieran a nosotros antes que a ella.²¹

El manual “GBP” se destaca por tener un grado diferenciador muy importante y se encuentra dentro de la estrategia de capacitar y educar al mercado, a través de una metodología diferente, donde el principal actor que interviene son los recursos humanos de la empresa.

²¹ [<http://www.crecenegocios.com/la-diferenciacion>]

En la actualidad Produbanco no cuenta con un competidor directo, enfocado en este tipo de servicio personalizado, sin embargo, esto no quiere decir que se mantendrá por largo tiempo el mercado de esta forma. Es por esto que es necesario desde ya generar una clara diferenciación frente a posibles productos sustitutos.

3.3.1 Descripción del Producto

Guía para Banca Privada, será un manual que se caracteriza, por explotar un segmento de mercado atractivo, como son los clientes que pertenecen a Banca Privada.

La propuesta de valor es analizar todos los puntos de interés de nuestro segmento meta y relacionarlos con los objetivos planteados por los altos mandos, que ven en este tipo de manuales una oportunidad de desarrollar la capacidad intelectual de sus funcionarios, ofreciendo capacitaciones de calidad que les permita tanto el crecimiento personal como el laboral, alcanzando los objetivos fijados y satisfaciendo todas las necesidades de los clientes.

Todas estas características diferenciadoras, nos pueden permitir hablar de la creación de un océano azul, enfocado en priorizar la importancia del manual del modelo de servicio y su relación con los clientes. La estrategia del océano azul, explica la tesis de “dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas si se quiere ser un ganador en el futuro, ampliando los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación.”²²

²² W., CHAN KIM y R., MAUBORGNE. (2005). *La estrategia del Océano Azul*. Harvard Business School press. p. 3.

Guía para Banca Privada es un manual de modelo de servicio donde los funcionarios de Produbanco aprenden y aplican fundamentos del Marketing y afines para realizar el proceso de venta de productos y servicios que le banco ofrece a sus clientes de este segmento. En el transcurso de las capacitaciones sobre la “GBP” se irán desarrollando las diferentes etapas necesarias dentro del marketing, ventas, atención, servicio, entre otras.

A continuación se presenta varios de los materiales a implementarse dentro del kit del implementador.

Gráfico N° 18

“GBP” – Modelo de Servicio



Fuente: Guía para Banca Privada, Modelo de Servicio - Produbanco
Elaborado por: Karla Santacruz

Gráfico N° 19

Zona Express - Produbanco

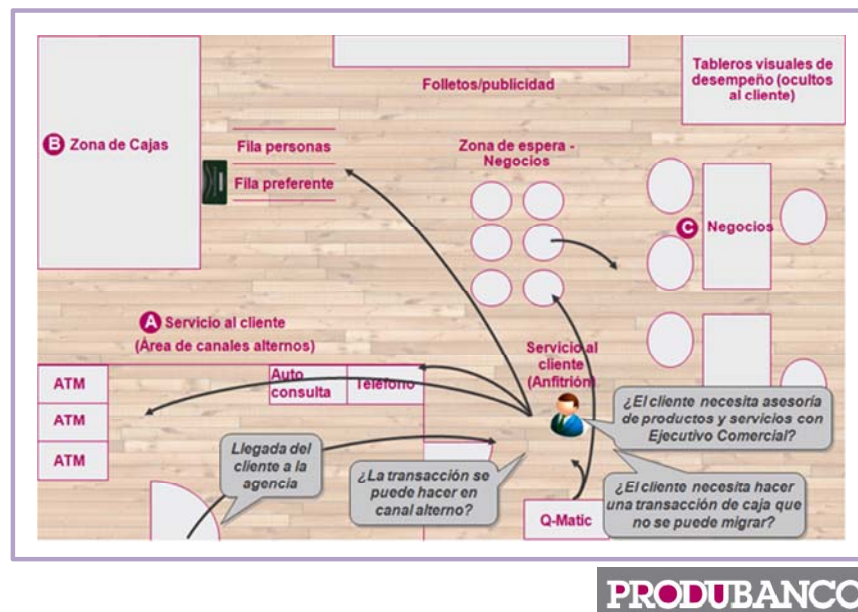


Fuente: Zona Express

Elaborado por: Departamento de Mercadeo Produbanco Ecuador.

Gráfico N° 20

Nuevo Lay Out - Produbanco

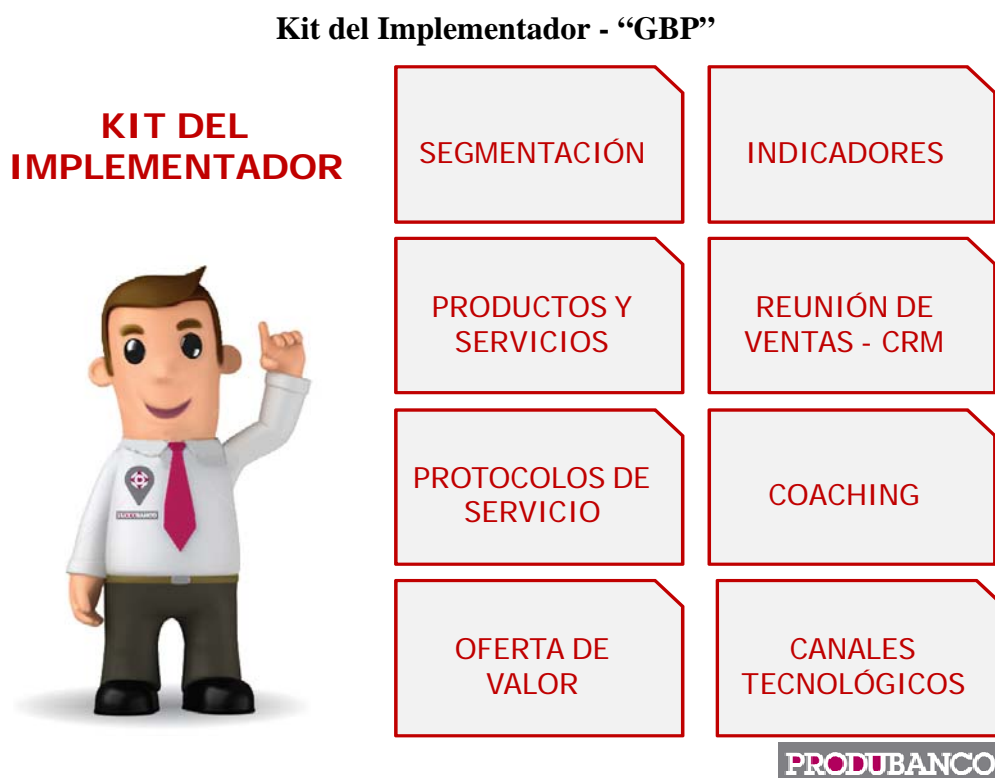


Fuente: Zona Express, Nuevo Lay out. Modelo de Servicio

Elaborado por: Departamento de Mercadeo Produbanco Ecuador.

En los artes para la elaboración de los materiales mostrados en los gráficos anteriores se puede visualizar la calidad del material, el grado diferenciador de sus productos, donde aplicando la metodología se puede enseñar la terminología deseada.

Gráfico N° 21



Fuente: Kit del Implementador
Elaborado por: Karla Santacruz

3.3.2 Imagen de Marca

En este numeral encontraremos una explicación clara y concisa de los elementos visuales que construyen la identidad de Guía para Banca Privada y nos puede ayudar a mejorar el impacto que provocará cada pieza de comunicación que realicemos. Su aplicación correcta será esencial para el éxito del mismo.

La identidad corporativa es el elemento gráfico que se utilizará tanto en las aplicaciones gráficas como en todos los productos que la empresa quiera identificar como elementos de comunicación de la misma.

En el caso de la identidad de Guía para Banca Privada, está formada por las letras “GBP”, rodeadas de tres manos que refleja el símbolo de estrategia tanto para los funcionarios como para los clientes: “Preocupados por TÚ bienestar y el del cliente” y acompañados del logo (ícono) del Banco de la Producción S.A. con su slogan ya conocido “En buenas manos”.

Gráfico N° 22

Logo “GBP” – Produbanco



Fuente: Produbanco

Elaborado por: Karla Santacruz

3.3.3 Fijación del Precio

La fijación del precio del manual Guía para Banca Privada está hecha al valor, con la finalidad de tener un sostenimiento en el tiempo sin que exista un efecto directo de competencia de precios en el mercado, haciendo especial énfasis en la alta calidad y servicios complementarios que brinda el producto.

3.4 ESTRATEGIA DE PLAZA – CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Es fundamental determinar los canales de distribución tanto para la ciudad de Quito, como en un futuro para ser distribuidos a nivel nacional a las diferentes ciudades en donde poseemos Banca Privada.

El Banco de la Producción Produbanco S.A., tiene su oficina matriz en la ciudad de Quito y posee sucursales en la ciudad de Guayaquil, Ambato y Cuenca en las cuales tiene el segmento denominado Banca Privada; al hablar de la distribución de materiales referentes a las capacitaciones que maneja, se la realiza por medio del pool de mensajeros de la Institución o empresas especializadas en mensajería; Produbanco posee una alianza estratégica con Urbano Express, empresa líder en el mercado, esta alianza permite reducir y controlar sus costos de envío.

En la ciudad de Quito, son los ejecutivos implementadores del manual los encargados de manejar todo el proceso de distribución desde y hasta el departamento de Banca Privada; esto no genera costo alguno ya que se encuentra ubicado en la matriz del banco.

El lanzamiento del manual del nuevo modelo de servicio “GBP”, estará a cargo de dos ejecutivos implementadores, quienes se encargarán de promover el manual y presentar informes de avances. Adicionalmente, estas personas deberán dirigir todos los esfuerzos y encabezar al grupo de ejecutivos implementadores y asegurarse de que se está cumpliendo con la calidad de las capacitaciones de la “GBP” a los funcionarios de Banca Privada de Produbanco.

3.5 PLAN DE COMUNICACIÓN

Produbanco, al ser uno de los bancos con más prestigio del país tiene un plan de comunicación amplio que se lo lleva a cabo por medios escritos y audiovisuales; se tiene destinado un presupuesto para promocionar a la Institución, también se lo da a conocer mediante los auspicios que realiza con respecto a responsabilidad social tales como “Un techo para mi país”, “Bancos en acción de Junior Achievement”, “Grupo de atletas de elite”, entre otros.

Es fundamental recordar que al momento de lanzar un nuevo producto al mercado se establecen los medios a través de los cuales se pretende comunicar acerca de los beneficios del producto, mismos que permitan lograr la aceptación del mercado objetivo, definiendo mercado objetivo para nosotros los clientes de Banca Privada de Produbanco por un lado al ser ellos los que se beneficiarían con la atención y servicio y por otro lado los funcionarios de ésta banca para fortalecer sus conocimientos. Para educar al mercado sobre las ventajas que ofrece este proyecto en la etapa de introducción podemos definir las estrategias que se utilizarán tanto en la comunicación personal como en la no personal y otros medios.

3.5.1 Medios de Comunicación

El realizar auspicios o alianzas estratégicas ha sido la manera como Produbanco ha logrado beneficiarse de publicidad sobre todo en medios escritos ya sean físicos u on-line y además medios radiales. A continuación se explicará cada uno de los medios:

Prensa: El alto impacto que genera este medio de comunicación es de vital importancia para nuestro proyecto, constantemente aparecen dentro de los periódicos del país nuestras ofertas de productos y beneficios, en muchos de los casos la promoción es generada por las tarjetas de crédito que es uno de los productos estratégicos del banco, si a esto adicionamos las apariciones televisivas tales como reportajes cortos o comerciales, estaríamos cubriendo un mercado bastante amplio.

Revistas: La aparición en revistas es bastante beneficiosa para los fines de la Institución puesto que a más que permiten una reproducción de fotos de alta calidad permite prolongar el tiempo de exposición de la publicidad donde adquieran las revistas. Esto se debe a que las revistas son leídas por la mayoría de clientes en su tiempo de espera en los diferentes locales y su tiraje es a nivel mensual, revistas como Ekos, Gestión y Líderes son en las que principalmente realizamos publicaciones.

Internet (emails): Produbanco, dispone de una base de datos actualizada y segmentada de sus clientes de acuerdo a la banca que pertenecen, así como de

empresas en todo el país, al ser un medio gratuito la difusión vía mailing donde se puede personalizar los mensajes aprovecharemos este canal para realizar una agresiva campaña de difusión de lanzamiento del modelo.

Internet (página web): Produbanco cuenta con un portal web en el cual se puede encontrar todos los productos y beneficios que posee así como también información de la historia de la Institución, sus reconocimientos y sus logros. En esta página la gente podrá tener una idea más clara del modelo y contactarnos directamente en caso de inquietudes. La página web es <http://www.produbanco.com/GFPNet/>

De la misma manera la Institución cuenta con un portal denominado intranet al cual tienen acceso todos los funcionarios de Produbanco a nivel nacional en donde encontrarán información de los nuevos productos, tasas, documentos actualizados, fechas importantes de la Institución y del recurso humano, comunicados, noticias, entre otros. Utilizaremos este medio para dar a conocer el manual del nuevo modelo de servicio “GBP” a nivel nacional que adicionalmente contara con un link de preguntas frecuentes que se estará actualizando semanalmente y nos servirá como feedback de las capacitaciones otorgadas.

Radio: Otra de las alianzas que Produbanco tiene es con la radio “La Red”, en la cual tenemos dos espacios semanalmente, además de tener un número considerable de cuñas radiales mensualmente.

3.5.2 Redes Sociales

Siendo Facebook y Twitter las redes sociales más utilizadas en nuestro país son las que deseamos utilizar para promocionar, promover e incentivar acerca de nuestro manual del modelo de servicio, relacionado al área de Marketing y afines.

3.5.3 Información Directa

Dentro de la promoción personal que se va a realizar para el lanzamiento del manual “GBP” hemos identificado la necesidad de hacer trípticos informativos acerca del modelo, para poder presentarlo a los funcionarios y a los clientes.

Gráfico N° 23

Tríptico – “GBP”



Fuente: Produbanco.

Elaborado por: Karla Santacruz

3.6 RESUMEN DEL CAPÍTULO

Guía para Banca Privada “GBP” es un nuevo manual de modelo de servicio enfocado en la atención al cliente; al ser un producto nuevo ha generado un océano azul en el mercado, que le va a permitir ir creando desde un inicio sus estrategias de diferenciación que serán fundamentales para poder lanzarlo al mercado objetivo.

“GBP” debido al giro de negocio de Produbanco se centrará en las ventas, la gestión comercial, la atención y servicio adecuado al cliente de Banca Privada para poder satisfacer sus necesidades de punta a punta enfatizando las cualidades de los productos y de los servicios que la Institución tiene a disposición de sus clientes.

4 POSICIONAMIENTO

El punto de partida para una correcta administración estratégica de una marca refiere al posicionamiento de la misma. Es una labor fundamental de parte de los administradores estratégicos de Guía para Banca Privada que evalúen el marco de competencia, pero también se debe saber con certeza qué lugar ocupa la marca en la mente de los consumidores y qué lugar se desea que ocupe en el imaginario de los consumidores.

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia. Los consumidores están saturados con información sobre los productos y los servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar.²³

Es así que el mensaje que se quiere transmitir acerca del producto, debe ser lo más simplificado posible para de esta manera conquistar la mente del consumidor y el mensaje sea fácil de captar sin alteraciones del mismo.

En sus 35 años de presencia en el mercado, Produbanco destaca sus productos y servicios teniendo una ventaja competitiva totalmente desarrollada con alta entrega de valor.

²³ [<http://www.gerencie.com/posicionamiento-en-el-mercado.html>]

“El top of mind es la marca que esta de primera en la mente, la que brota de manera espontánea. Tiene la característica de ser la mejor posicionada y además la marca que más probablemente se compre”.²⁴

Hoy en día Produbanco se encuentra en un entorno en el cual la diferenciación entre la gran variedad de oferta es cada vez más difícil de percibir por los consumidores/clientes, ya no es suficiente con que lo recuerden en primer lugar, ahora es esencial también invertir en la calidad de ese recuerdo; por lo tanto debe estar basado en el afecto que son capaces de provocar dentro de la Institución con los funcionarios y con los clientes. “Construir cercanía emocional para nuestras marcas es el nuevo desafío de los gerentes de marketing y también de las agencias de publicidad”.²⁵

Produbanco dentro del Ecuador ha ido adquiriendo poco a poco una ventaja competitiva integrada con generación de valor y se ha ganado el Top of Mind (TOM) antes mencionado en un gran porcentaje del mercado nacional, es decir que sus productos ya tienen posicionamiento; pero debido a factores como la logística o poca promoción no siempre ha sido la primera opción, es por esto que para con el nuevo modelo de servicio se desea abarcar exclusivamente la ciudad de Quito para poder satisfacer las necesidades de los clientes.

En lo que se refiere a Producto, los aspectos mayormente apreciados, en un contexto global, son la variedad y la calidad que se perciben de manera más clara.

²⁴ [<http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/igomeze/9.htm>]

²⁵ [<http://www.gestiopolis.com/marketing-2/top-of-mind-heart-preferencias-del-consumidor.htm>]

La Plaza para Produbanco, es de vital importancia ya que se desea incluir la mayor cobertura posible, esto conlleva a realizar un buen sistema logístico y de distribución de los materiales necesarios pero sobretodo, abarcar geográficamente más puntos podrá permitir tener una mayor presencia y posicionamiento, estas características se transmiten en qué “GBP”, debe cubrir todo el territorio de la ciudad de Quito, para que su posicionamiento sea más rápido y efectivo.

Dentro de la Promoción se destaca precisamente el posicionamiento, pero este posicionamiento está muy bien referido a medios de comunicación, para la campaña de lanzamiento se tiene previsto promocionar y pautar en medios radiales, televisivos y escritos, donde otorgan espacios para difundir la propuesta de valor del producto.

Actualmente el “Worth of Mouth” o “Boca a Boca” es la principal fuente de oportunidad ya que por medio de redes sociales y experiencias de clientes se ha ido refiriendo a la Institución por el cordial servicio y atención que han recibido por parte de sus ejecutivos.

El factor precio es siempre una limitante para cualquier tipo de negocio, sobre todo si la percepción del precio frente a la calidad del producto es lo que más destaca, en este caso particular, la calidad de la atención y asistencia eficiente son siempre una ventaja diferenciadora que permite que los clientes le tengan a Produbanco en una percepción acorde al servicio brindado, así como las atractivas ofertas de valor y beneficios que se manejan de acuerdo al producto adquirido.

El Producto no puede estar completo sin el servicio personalizado que se brinda, donde el personal de Produbanco se encuentra preparado en todos los aspectos y de la misma

manera se realiza el respaldo de capacitaciones continuas de soporte a los mismos, ya que se ha identificado que esto es lo mayormente valorado.

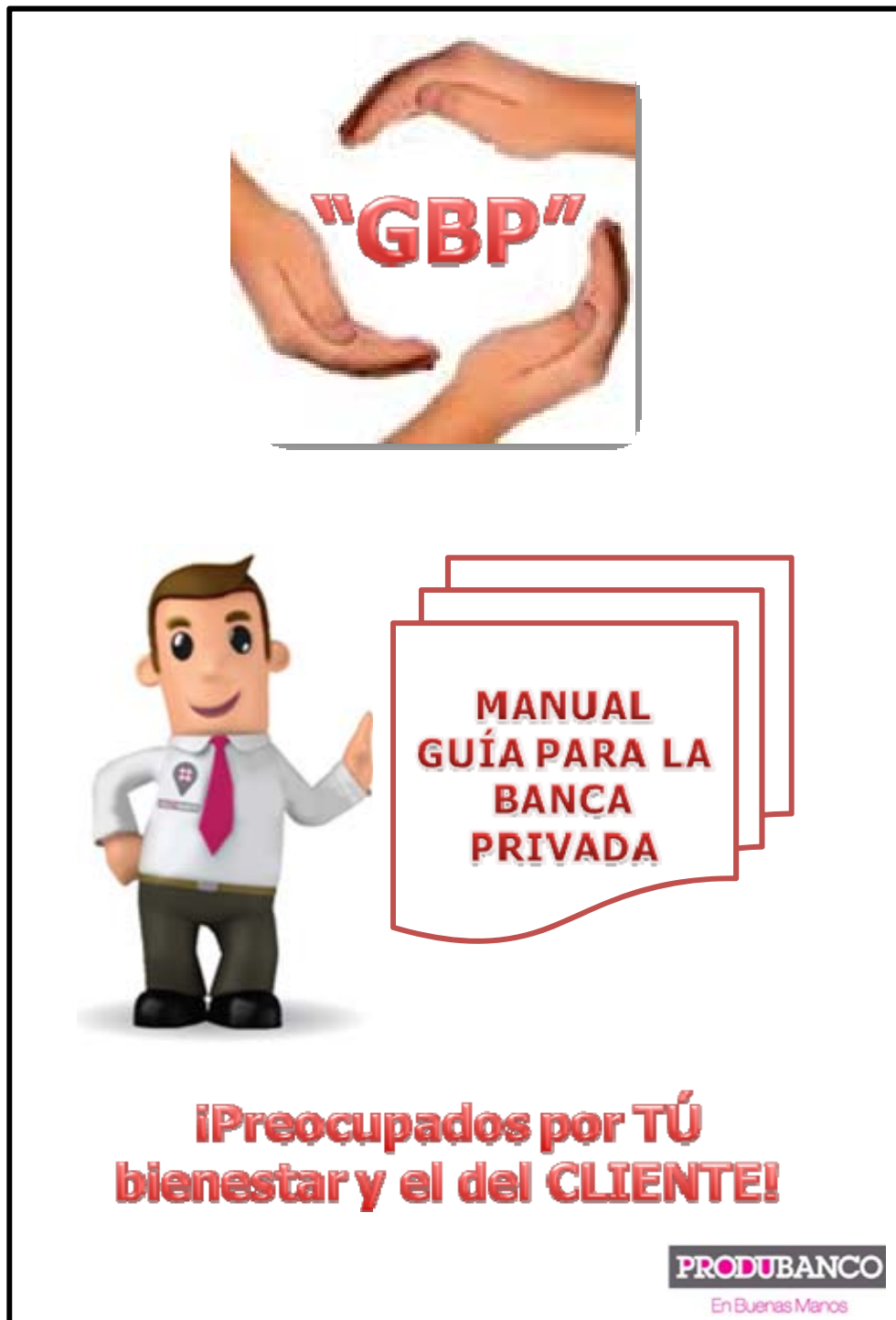
4.1 POSICIONAMIENTO DE MARCA

Guía para Banca Privada, forma parte importante de cada uno de los productos ofertados en ésta banca. La marca Produbanco “En buenas manos”, actualmente ya se encuentra posicionada a nivel de Instituciones Financieras. “GBP”, enfatiza las cualidades del marketing, atribuyendo las necesidades que tienen nuestros consumidores, plasmándolas en todo el kit del implementador y en el manual en sí.

A continuación se muestra un ejemplo de visualización acorde a las expectativas del consumidor, de acuerdo a un estudio de perfiles que Produbanco gestionó, la cual sería la Portada del manual Guía para Banca Privada.

Gráfico N° 24

Portada manual “GBP”



Fuente: Produbanco

Elaborado por: Karla Santacruz

Un buen posicionamiento de marca implica que la marca sea ampliamente conocida entre los consumidores reales, que los mismos tengan asociaciones fuertes hacia la

marca y que la imagen de la misma sea fuerte, favorable y única. De modo que un buen posicionamiento otorga a la marca una sede de privilegio, diferente y superior al de sus competidoras.

Para lograr el correcto posicionamiento, la organización debe cumplir con la promesa única de ventas que ofrece el producto y primordialmente comunicar a los consumidores sobre la misma. No es suficiente realizar una primera comunicación masiva para crear una imagen mental adecuada sino que debe existir un compromiso y alineación de objetivos tanto en toda la organización como a través de la fuerza de ventas que es quien interactúa directamente con el cliente y tiene la oportunidad de presentar las ventajas y beneficios del producto.

La estrategia que se debe aplicar para posicionar el manual del modelo de servicio está basada en las fortalezas del producto y sobre todo del servicio ampliado que se va a ofrecer en la oficina exclusiva para clientes de Banca Privada de Produbanco. Se procederá a presentar una oferta en términos de solución ante la falta de un documento escrito que direcciona a todos los funcionarios de Banca Privada a realizar su trabajo de una manera eficiente y les ayude a reforzar ciertos aspectos que van muy de la mano de la gestión comercial tales como: el liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones y emprendimiento.

4.2 PROPUESTA ÚNICA DE VENTAS

Para poder diferenciarse de los competidores es necesario permitir y crear una posición única y exclusiva también conocida como Propuesta única de Venta (PUV)

o Ventaja Única de Compra (VUC), el desarrollo e implementación de esta estrategia diferenciadora en Guía para Banca Privada va a permitir competir de una manera singular y única en el nicho de mercado que se traduce en un valor superior para los clientes. La propuesta única de ventas (PUV), es ese grado diferenciador que marca las ventas para un producto, en este caso la venta la relacionaremos a la atención y servicio que se aplicará para conseguir el posicionamiento deseado del manual del modelo de servicio y así conseguir un modelo autosustentable; a continuación se detalla la PUV:

- Produbanco tiene un buen posicionamiento en el mercado local y lo ven como una Institución seria, estable y de prestigio; dado esto se posee una gran ventaja competitiva, ya que la gestión para poder tener contacto con clientes es mucho más abierta para los funcionarios de Produbanco que para otras organizaciones.
- Considerando las facilidades tecnológicas que se encuentran hoy disponibles en el mercado, y sobretodo que ya se dispone de una página web activa, es un medio donde se puede promocionar el programa sin incurrir en costos extras.
- El uso del intranet para difundir el nuevo manual del modelo de servicio para Banca Privada de Produbanco es una herramienta efectiva ya que es la primera página que se abre al momento de que los funcionarios del banco ingresan al internet, ahí se puede ubicar todas las novedades diariamente sin incurrir en costos ya que esta herramienta se encuentra en uso actualmente dando buenos resultados.

- De igual manera la difusión por medio de mailing a la base de datos ya depurada de clientes de Banca Privada de Produbanco va a ayudar mucho a dar a conocer el nuevo modelo de servicio y la ubicación de la nueva oficina exclusiva para éste segmento.
- Presentar el nuevo modelo de servicio al resto de bancas de la Institución sabiendo que los resultados van a ser igual o mejores que los esperados, ayudará a que exista interés por parte de las otras bancas de implementar manuales que ayuden tanto a su recurso humano como a sus clientes.
- El posicionamiento que dispone Produbanco permite conseguir entrevistas y reportajes gratuitos en varios medios de comunicación a modo de auspicio, donde se puede abarcar temas referentes al nuevo modelo, y así captar un público objetivo mayor.

4.3 CICLO DE VIDA

Conocer la fase del ciclo en la que se encuentra el producto permite diseñar la estrategia más eficaz para alargar la vida en un mercado cada vez más cambiante y rápido, así como definir las estrategias apropiadas a cada situación ya que debemos tener una estrategia sustentada en el tiempo para saber cómo mantenerlo en una posición de producto estrella por un período largo.

Según Lamb, Hair y McDaniel, “el concepto de ciclo de vida del producto es muy útil para estimular a los mercadólogos a planear, a fin de que sean capaces de tomar la iniciativa, en lugar de reaccionar a hechos pasados”.²⁶

En síntesis, el ciclo de vida del producto es el conjunto de etapas (introducción, crecimiento, madurez y declinación) por las que atraviesa un producto; y cuyos conceptos son utilizados como una herramienta de administración de la mercadotecnia para conocer y rastrear la etapa en la que se encuentra el producto, con la finalidad, de identificar con anticipación los riesgos y oportunidades que plantea cada etapa.

Diversos expertos en temas de mercadotecnia coinciden en señalar que son cuatro las etapas que conforman el ciclo de vida del producto: 1) Introducción, 2) Crecimiento, 3) Madurez y 4) Declinación.

4.3.1 Etapas del Ciclo de Vida del Producto

4.3.1.1 Introducción

La primera etapa por la que va a atravesar el manual del nuevo modelo de servicio Guía para Banca Privada “GBP” es la introducción; se quiere que su entrada al mercado objetivo sea exitosa. Se conoce que ésta etapa es crucial ya que de aquí depende el ciclo de vida del producto; sin embargo al momento de realizar las encuestas se definió la necesidad que

²⁶ C., LAMB, J., HAIR y C., McDANIEL. (2002). *Marketing*. International Thomson Editores S.A. 6ta. Edición. p. 333.

tienen los ejecutivos de Banca Privada de poseer una herramienta de trabajo con toda la información que tiene “GBP” así como la necesidad de los clientes de recibir una atención exclusiva y personalizada, a pesar de esto es normal que en esta etapa se presenten varios escenarios:

Cuadro N° 31

Escenarios Etapa 1

ESCENARIOS ETAPA INTRODUCCIÓN
Las ventas son bajas.
No existen competidores, y en el caso que los haya son muy pocos.
Los precios suelen ser altos en esta etapa, debido a que existe una sola oferta, o unas cuantas.
Los gastos en promoción y distribución son altos.
Las actividades de distribución son selectivas.
Las utilidades son negativas o muy bajas.
El objetivo principal de la promoción es informar.
Los clientes que adquieren el producto son los innovadores.

Fuente: STANTON, et. al. (2004). Fundamentos de Marketing.

Elaborado por: Karla Santacruz

4.3.1.2 Crecimiento

Una vez que el producto Guía para Banca Privada “GBP” haya satisfecho todas las necesidades de los ejecutivos y de los clientes, quiere decir que se ha logrado sobrevivir a la etapa de introducción. Luego de esto el manual “GBP” ingresa a la segunda etapa del ciclo de vida del producto que se conoce como la etapa de crecimiento; en la cual, los resultados positivos comienzan a aumentar rápidamente.

En esta segunda etapa también se pueden presentar escenarios tales como:

Cuadro N° 32**Escenarios Etapa 2**

ESCENARIOS ETAPA CRECIMIENTO
Las ventas suben con rapidez.
Muchos competidores ingresan al mercado.
Aparecen productos con nuevas características (extensiones de producto, servicio o garantía).
Los precios declinan de manera gradual como un esfuerzo de las empresas por incrementar las ventas y su participación en el mercado.
La promoción tiene el objetivo de persuadir para lograr la preferencia por la marca.
La distribución pasa de ser selectiva a intensiva.
Las utilidades aumentan, a medida que los costos unitarios de fabricación bajan y los costos de promoción se reparten entre un volumen más grande.
Los clientes que adquieren el producto en esta etapa son los adoptadores tempranos.

Fuente: <http://www.soitu.es/soitu>

Elaborado por: Karla Santacruz

4.3.1.3 Madurez

Cuando ya se pasa la etapa del crecimiento, se va a encontrar la etapa de la madurez del producto en donde el incremento o desarrollo se reduce o se detiene. Según Kotler y Armstrong, esta etapa normalmente “dura más tiempo que las etapas anteriores y presenta retos importantes para la dirección de mercadotecnia. La mayor parte de los productos se encuentran en la etapa de madurez de su ciclo de vida, por lo que casi toda la dirección de mercadotecnia se ocupa de productos maduros”.²⁷

²⁷ P., KOTLER y G., ARMSTRONG. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall. 6ta. Edición. p. 337.

Cuadro N° 33**Escenarios Etapa 3**

ESCENARIOS ETAPA MADUREZ
En una primera etapa, las ventas siguen aumentando, pero a ritmo decreciente, hasta que llega el momento en que se detiene.
La competencia es intensa, aunque el número de competidores primero tiende a estabilizarse, y luego comienza a reducirse.
Las líneas de productos se alargan para atraer a segmentos de mercado adicionales.
Existe una intensa competencia de precios.
Existe una fuerte promoción (cuyo objetivo es persuadir) que pretende destacar las diferencias y beneficios de la marca.
Las actividades de distribución son aún más intensivas que en la etapa de crecimiento.
Las ganancias de productores y de intermediarios decaen principalmente por la intensa competencia de precios.
Los clientes que compran en esta etapa son la mayoría media

Fuente: Fundamentos de Marketing

Elaborado por: Karla Santacruz

4.3.1.4 Declinación

Según Stanton, Etzel y Walker, “la etapa de declinación, medida por el volumen de ventas de la categoría total, es inevitable por una de las razones siguientes: Se crea un producto mejor o menos costoso para satisfacer la misma necesidad. La necesidad del producto desaparece, a menudo por el desarrollo de otro producto. La gente sencillamente se cansa de un producto, así que este desaparece del mercado”.²⁸

La ventaja que se tiene con el manual del modelo de servicio Guía para Banca Privada “GBP” es que al ser un producto que va a funcionar dentro de Produbanco tiene todo el respaldo de la presidencia y debe

²⁸ W., STANTON, M., ETZEL y B., WALKER. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: Ed. McGraw Hill. 13va. Edición. p. 284.286.

tener una mejora continua de acuerdo a los cambios que se vayan dando en el sistema financiero ecuatoriano.

Cuadro N° 34

Escenarios Etapa 4

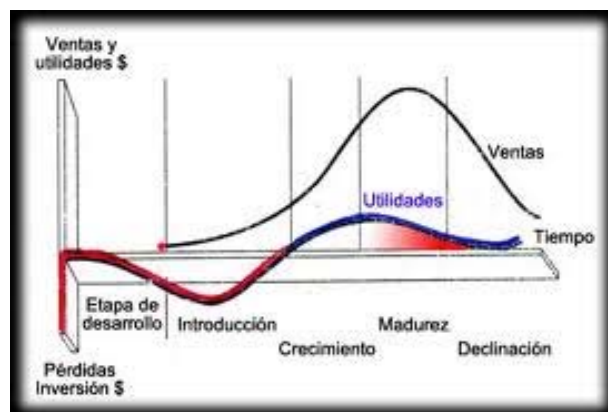
ESCENARIOS ETAPA DECLINACIÓN
Las ventas van en declive.
La competencia va bajando en intensidad debido a que el número de competidores va decreciendo.
Se producen recortes en las líneas de productos existentes mediante la discontinuación de presentaciones.
Los precios se estabilizan a niveles relativamente bajos. Sin embargo, puede haber un pequeño aumento de precios si existen pocos competidores (los últimos en salir).
La promoción se reduce al mínimo, tan solo para reforzar la imagen de marca o para recordar la existencia del producto.
Las actividades de distribución vuelven a ser selectivos. Por lo regular, se discontinúan los distribuidores no rentables.
Existe una baja en las utilidades hasta que éstos son nulos, e incluso, se convierten en negativos.
Los clientes que compran en esta etapa, son los rezagados.

Fuente: Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. McGraw Hill. 13va. Edición. p. 286

Elaborado por: Karla Santacruz

Gráfico N° 25

Ciclo de Vida del Producto CVP



Fuente: <http://www.google.com.ec/imgres>

Elaborado por: Karla Santacruz.

4.4 ESTRATEGIAS RELACIONADAS AL FODA DENTRO DEL CICLO DE VIDA

La etapa de introducción, se basará en cuatro estrategias que son los pilares fundamentales, tanto para la parte interna, como externa, descritas a continuación:

- Actualmente el manual del modelo de servicio Guía para Banca Privada “GBP” se encuentra en la etapa de desarrollo, previa a su introducción al mercado, las estrategias deben estar encaminadas a educar al mercado sobre las cualidades y ventajas que presenta el manual, como un plus para los funcionarios a corto y largo plazo.
- Esta primera etapa va a ser basada en el aumento de tecnología, para la implementación de software para la capacitación especializada de la Zona Express (ATM’s, autoconsultas y teléfonos), o proyección a futuro de esquema e-learning, reforzando el impacto.
- El producto está diseñado en aumentar el impacto de servicio y atención en los clientes tanto de Banca Privada como de las otras bancas, con el fin de resaltar el alto impacto que puede generar “GBP”, destacando características que generan valor agregado, tales como, el enfoque de manejar Protocolos de Servicio, Reuniones de Ventas que les permita tener mejor organización de sus actividades a realizar conjuntamente con la ubicación de la oficina, el ambiente de trabajo, Coaching, entre otros.
- Se debe dirigir a la comisión de vicepresidencias de las diferentes bancas de Produbanco, para plantearles un manual del modelo de servicio para Banca

Privada con metodología diferente, donde no solo se interviene con la parte económica, sino también con los recursos humanos, teniendo alto impacto en un corto tiempo y sobre todo a un bajo costo, demostrando que puede ser un producto donde pueden invertir a un largo plazo, generando buenos resultados tanto en los clientes como en los funcionarios del banco.

4.4.1 Clientes Internos (Funcionarios Produbanco)

- Validar los procedimientos que los involucran, brindándoles un entrenamiento y capacitación adecuados para facilitar los procesos que les corresponden, dado que estos esquemas pueden significar cambios en los hábitos de trabajo.
- Capacitar y educar al personal sobre el nuevo modelo de servicio Guía para Banca Privada de tal manera que conozcan a profundidad los beneficios y atributos del producto y sobre todo que puedan aportar con ideas creativas.
- Dar un seguimiento intensivo del proceso de introducción del producto dentro de la Institución y ser el punto de contacto de todos los funcionarios para poder solventar dudas e inquietudes y lograr estandarizar el conocimiento de “GBP”.
- Para motivar al personal, al ser un manual de modelo de servicio donde se exponen las ventas, Marketing y la administración, se debe empezar

desde los mismos clientes internos otorgando estímulos e incentivos a la fuerza de ventas por la introducción del nuevo manual “GBP” al mercado.

4.4.2 Clientes Externos (Cliente de Banca Privada Produbanco)

- Realizar actividades de comunicación a los clientes de Banca Privada para enseñarles el nuevo modelo de servicio y la nueva oficina exclusiva para uso de ese segmento y alcanzar su aceptación.
- Atraer a los clientes con el fin de crear interés en el producto a través de diferentes esfuerzos publicitarios internos y con mayor fuerza de impacto directo con los clientes de alto valor enfatizando las características y ventajas que se derivan del uso del producto y los beneficios que plasman en la Institución.

4.5 RESUMEN DEL CAPÍTULO

El posicionamiento de un producto es fundamental para su permanencia en el tiempo, es por esto que Guía para Banca Privada se fundamenta en estrategias firmes en la etapa de introducción que abarcan su posicionamiento validándolas frente a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Además se centra en la satisfacción tanto de sus clientes internos, como externos con sus respectivos feedback, que pueden permitir adecuar de mejor manera el producto al mercado.

5 ANÁLISIS FINANCIERO

Es fundamental para el éxito de un proyecto que se evalúe la parte financiera del mismo, ya que de esto dependerá mucho su éxito o fracaso; las empresas necesitan convertir sus proyectos en algo perdurable y sostenible desde su etapa de lanzamiento. Entre éstas podemos encontrar el diseño, adaptación, comunicación y promoción.

Basándonos en la experiencia de Produbanco con 35 años en el mercado financiero ecuatoriano, se utilizará el mismo sistema para la implementación del manual Guía para Banca Privada “GBP” en los rubros financieros.

Es así, que el análisis financiero tomará en cuenta las observaciones tanto de Produbanco, como de Deloitte & Touch que es la empresa que brinda el proceso de contabilidad y auditoría externa a la Institución.

5.1 INVERSIÓN DEL MANUAL

Guía para Banca Privada “GBP” tendrá una inversión inicial para la elaboración del manual del nuevo modelo de servicio y para crear una oficina exclusiva para los clientes de esta banca; actualmente se cuenta ya con una oficina arrendada en el sector de la González Suárez que fue el lugar con mayor acogida por parte de los clientes encuestados. En relación al lay out de la oficina, la zona express, señalización, herramientas para rutina comercial y operativa, imagen y comunicación

se presentan a continuación las cotizaciones de los proveedores con los que trabaja el departamento de mercadeo de Produbanco:

Cuadro N° 35

Zona Express “GBP”

ZONA EXPRESS GBP COT. N° XXX	
2 Módulos para ATM's	\$ 850,00
1 Módulo para Autoconsulta	\$ 400,00
2 Módulos para teléfonos	\$ 200,00
1 Módulo para anfitrión	\$ 150,00
Lay out (remodelación)/señalética	\$ 250,00
Valor:	\$ 1.850,00

Fuente: Monigote

Elaborado por: Karla Santacruz

Cuadro N° 36

Proforma Costo Total sin IVA Tableros Rutinas y Coreografías “GBP”

ELABORACIÓN DE TABLEROS COT. N° XXX	
Tableros:	4
Artes finales:	\$ 10
Marco de aluminio:	\$ 35,00
Entrega e Instalación:	\$ 0
TOTAL:	\$ 180,00

Fuente: Carteles Group S.A. Imaxa

Elaborado por: Karla Santacruz

Cuadro N° 37

Proforma Costo Total sin IVA Letreros de identificación Ejecutivos

SEÑELÉTICA LETREROS DE IDENTIFICACION EJECUTIVOS COT. N° XXX	
Letreros	10
Material:	Plegable
Tamaño:	5cm * 30cm
Color:	Dos colores
Terminados:	Refilado
Valor:	\$ 25,00

Fuente: Monigote

Elaborado por: Karla Santacruz

Cuadro N° 38**Proforma Costo Total sin IVA Regletas informativas**

SEÑALÉTICA REGLETAS INFORMACIÓN COT. N° XXX	
Regletas:	20
Material:	Plegable
Tamaño:	Varios
Color:	Dos colores
Terminados:	Refilado
Valor:	\$ 50,00

Fuente: Monigote

Elaborado por: Karla Santacruz

Cuadro N° 39**Proforma Costo Total sin IVA Afiches “GBP”**

AFICHES GUÍA PARA LA BANCA PRIVADA COT. N° XXX	
Afiches: 6 motivos diferentes 2*c/u	12
Impresión:	Full color (tiro)
Material:	Papel couche de 250 g
Tamaño:	60*40
Valor:	\$ 24,84

Fuente: Imprenta LP

Elaborado por: Karla Santacruz

Cuadro N° 40**Proforma Costo Total sin IVA Flyers “GBP”**

FLYERS GUÍA PARA LA BANCA PRIVADA COT. N° XXX	
Flyers: 6 motivos diferentes 1000*c/u	6000
Impresión:	Full color (tiro retiro)
Material:	Papel couche de 150 g
Tamaño:	10*21
Valor:	\$ 60,00

Fuente: Imprenta LP

Elaborado por: Karla Santacruz

Cuadro N° 41**Proforma Costo Total sin IVA Roll Up “GBP”**

ROLL UP GUÍA PARA LA BANCA PRIVADA COT. N° XXX	
Roll up:	5
Impresión:	Full color
Material:	Lona interior
Tamaño:	200*80
Valor:	\$ 165,00

Fuente: Imprenta LP**Elaborado por:** Karla Santacruz

Con respecto a todos los aparatos tecnológicos que se va a necesitar para el correcto funcionamiento de la oficina exclusiva para clientes de Banca Privada de Produbanco tenemos: cajero automático (ATM), autoconsulta y teléfonos; de los cuales el área posee el ATM por lo que únicamente se incurriría en la compra de los dos faltantes, a continuación se presenta las cotizaciones de los proveedores con los que la Institución posee alianzas estratégicas en relación a los costos, mantenimiento y soporte técnico:

Cuadro N° 42**Autoconsulta “GBP”**

AUTOCONSULTA DIEBOLD COT. N° XXX	
Autoconsulta	1 unidad
Características	Lámina de privacidad
	Protector de teclado touch
Valor:	\$ 7.000
* Mantenimiento y soporte técnico	

Fuente: Diebold.**Elaborado por:** Karla Santacruz.

Cuadro N° 43**TELÉFONOS “GBP”**

TELEFONOS COT. N° XXX	
Teléfonos	2 unidades
Características	Digitales
Valor:	\$12 c/u

Fuente: Diebold.**Elaborado por:** Karla Santacruz.

En la oficina exclusiva para clientes de Banca Privada de Produbanco los clientes podrán realizar todas sus transacciones tal cual lo hacen en la matriz de la Institución; por lo tanto la nueva oficina deberá contar con una bóveda y un bunker de cajas pequeño; se presenta a continuación la cotización:

Cuadro N° 44**Bóveda “GBP”**

BÓVEDA GBP COT. N° XXX	
Dimensiones	4 m ²
Características:	Puerta Blindada
	Mallas de seguridad
	Sensores de calor 35°
	Cámaras de seguridad
	Cerraduras
Calves, mantenimiento	
Valor:	\$ 20.000

Fuente: Diebold.**Elaborado por:** Karla Santacruz.**Cuadro N° 45****Bunker de Cajas “GBP”**

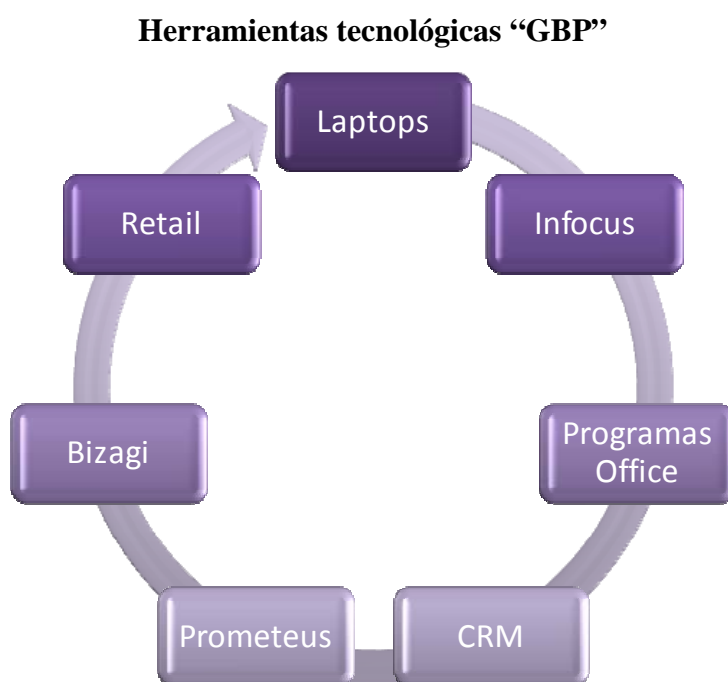
BUNKER DE CAJAS COT. N° XXX	
Dimensiones:	5 m ²
Lay out	
Valor:	\$ 300,00

Fuente: Monigote.**Elaborado por:** Karla Santacruz.

Para realizar las capacitaciones a los ejecutivos gestores y ejecutivos de atención al cliente de Banca Privada de Produbanco sobre el manual del nuevo modelo de servicio va hacer necesario 2 implementadores, los cuales pertenecen al departamento de Marketing Estratégico (Proyectos) de la Institución.

El personal reúne todos los requisitos necesarios para poder llevar a cabo un excelente trabajo en las capacitaciones constantes a los ejecutivos gestores y ejecutivos de servicio al cliente. Con respecto a las herramientas tecnológicas que van a necesitar tenemos:

Gráfico N° 26



Fuente: Departamento de Marketing Estratégico (Proyectos) Produbanco
Elaborado por: Karla Santacruz.

Actualmente los 2 ejecutivos implementadores disponen de todas las herramientas tecnológicas mencionadas anteriormente por esta razón no se va a incurrir en gastos de adquisición de los programas, instalaciones ni permisos de funcionamiento. Sin

embargo se necesitará la impresión del manual Guía para Banca Privada “GBP” para otorgarles a los ejecutivos gestores y de servicio al cliente este material de trabajo:

Cuadro N° 46

Manual “GBP”

MANUAL "GBP" COT. N° XXXX	
Tiraje:	20 Unidades
Páginas:	150 Páginas totales
Hojas:	75 hojas tiro/retiro
Material:	Portada en bond 90 Gr., Interiores en bond 75
Tamaño:	A4 cerrado
Color:	Full Color
Terminados:	Grapado, Doblado, Refilado
Valor:	\$ 106,40

Fuente: Digiplot

Elaborado por: Karla Santacruz.

5.2 FINANCIAMIENTO

El financiamiento del manual del nuevo modelo de servicio Guía para Banca Privada “GBP” es a 100% por parte de los ingresos que posee Produbanco para realizar inversiones a mediano y largo plazo. De la utilidad neta que Produbanco tuvo en el año 2012 se destinó el 10% para el rubro de inversiones; la inversión del manual del nuevo modelo de servicio “GBP” con todo lo que involucra es menor al valor destinado para inversiones.

Los enfoques referentes a la promoción y la plaza del manual se encuentran ya cubiertos en su mayoría gracias a las distintas alianzas estratégicas que la Institución ha realizado en los últimos años.

El apalancamiento actual para el manual del nuevo modelo de servicio “GBP” es el siguiente:

Cuadro N° 47

Apalancamiento Plaza “GBP”

PLAZA		
Descripción:	Transporte	Instalación
Subtotal:	\$ 350.00	\$ -
Iva:	\$ 42.00	\$ -
Total:	\$ 392.00	\$ -
Forma de pago:	Factura pago proveedores.	N/A
Proveedor:	Varios	Varios
Comentario:	Ya existe la página web.	Alianza estratégica de produbanco.

Fuente: Departamento de Finanzas Produbanco.

Elaborado por: Karla Santacruz.

Cuadro N° 48

Apalancamiento Promoción “GBP”

PROMOCIÓN					
Descripción:	Página Web	Radio	Redes Sociales	Material Publicitario	Mailing
Subtotal:	\$ 1,200.00	\$ 3,000.00	\$ -	\$ 985.00	\$ -
Iva:	\$ 144.00	\$ 360.00	\$ -	\$ 118.20	\$ -
Total:	\$ 1,344.00	\$ 3,360.00	\$ -	\$ 1,103.20	\$ -
Forma de pago:	Mensualidades por contrato.	Mensualidades por contrato.	N/A	Mensualidades pago proveedores.	N/A
Proveedor:	Anemo animaciones	Radio "La Red"	N/A	Varios	N/A
Comentario:	Ya existe la página web.	Ya existe el contrato y las cuñas radiales.	Sirve como medio de información.	Se trabaja actualmente con los proveedores.	El envío de mailing lo realiza el departamento de mercadeo de Produbanco quien cuenta ya con la herramienta.

Fuente: Departamento de Finanzas Produbanco.

Elaborado por: Karla Santacruz.

Dentro del proyecto no se han considerado un monto en equipos de computación que constituyen parte de las capacitaciones del manual del modelo de servicio, ya que los dos Ejecutivos Implementadores cuenta con laptop y un infocus cada uno otorgado por Produbanco como material de trabajo; puesto que es necesario el monitoreo

constante, se llevarán a cabo presentaciones virtuales y videos que les permitirán a los capacitadores desenvolverse mejor.

Adicionalmente, en lo relacionado a conexiones, instalaciones, lay out de la oficina (cubículos, oficinas) el departamento administrativo de Produbanco es el encargado directamente de realizar todos estos trabajos.

5.3 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Se llevó a cabo un análisis marginal en el cual se evalúa los ingresos y gastos que actualmente tiene Banca Privada de Produbanco con respecto a los ingresos y gastos que tendrán con el nuevo modelo de servicio.

De igual manera se realizó una evaluación interna para determinar dentro de un panorama óptimo el lanzamiento del manual del nuevo modelo de servicio Guía para Banca Privada, mismo que muestra la proyección de los resultados financieros del proyecto en un período de cinco años.

A continuación se presentan los cuadros en los cuales se llevó a cabo las evaluaciones del proyecto antes mencionadas:

Cuadro N° 49**Evaluación de Banca Privada sin el proyecto**

	Año 0	ACTUAL
Volumen (clientes)		1100
Precio		\$ 20.000,00
Costo *		\$ 19.564,03
Gastos Fijos *		\$ 14.065,00
Estado de Resultados		
Ingresos		\$ 22.000.000,00
(-) Costo variable		\$ 21.520.433,00
Margen de Contribución		\$ 479.567,00
(-) Gastos Fijos		\$ 14.065,00
Gastos Administrativos		
Sueldos y Salarios **		\$ 12.465,00
Gastos Varios		
Movilización ***		\$ 500,00
Suministros oficina ***		\$ 300,00
Servicios Básicos (Telf.) ***		\$ 800,00
Utilidad*	(\$4.163.100,00)	\$ 465.502,00
Utilidad/Ingresos		2,1%

* Utilidad: asignado para proyectos el 10% de la utilidad 2012 del GFP 41,631 (miles de dólares).

Fuente: Departamento de Finanzas Produbanco.

Elaborado por: Karla Santacruz.

Actualmente se posee una cartera de 1100 clientes en Banca Privada de Produbanco en la ciudad de Quito; cada uno de los clientes le representa a la Institución US 20.000 dólares anuales, hay que tomar en cuenta que los datos son aproximados por seguridad de Produbanco.

Cuadro N° 50

Evaluación de Banca Privada con el proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Volumen (clientes)	1100	1265	1455	1673	1924	2212
Precio		\$ 30.000,00	\$ 34.500,00	\$ 39.675,00	\$ 45.626,25	\$ 52.470,19
Costo *		\$ 29.246,40	\$ 30.126,72	\$ 31.033,53	\$ 31.967,64	\$ 32.929,87
Gastos Fijos *		\$ 24.215,00	\$ 26.497,25	\$ 29.906,84	\$ 32.891,36	\$ 37.185,42
Estado de Resultados						
Ingresos		\$ 37.950.000,00	\$ 50.188.875,00	\$ 66.374.787,19	\$ 87.780.656,06	\$ 116.089.917,63
(-) Costo variable		\$ 36.996.696,00	\$ 43.826.841,03	\$ 51.917.933,29	\$ 61.502.762,54	\$ 72.857.095,05
Margen de Contribución		\$ 953.304,00	\$ 6.362.033,97	\$ 14.456.853,90	\$ 26.277.893,51	\$ 43.232.822,58
(-) Gastos Fijos		\$ 24.215,00	\$ 26.497,25	\$ 29.906,84	\$ 32.891,36	\$ 37.185,42
Gastos Administrativos						
Sueldos y Salarios **		\$ 13.215,00	\$ 15.197,25	\$ 17.476,84	\$ 20.098,36	\$ 23.113,12
Gastos Varios						
Movilización ***		\$ 300,00	\$ 330,00	\$ 363,00	\$ 399,30	\$ 439,23
Suministros oficina ***		\$ 700,00	\$ 770,00	\$ 847,00	\$ 931,70	\$ 1.024,87
Servicios Básicos (Telf.) ***		\$ 2.000,00	\$ 2.200,00	\$ 2.420,00	\$ 2.662,00	\$ 2.928,20
Arriendo		\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.800,00	\$ 8.800,00	\$ 9.680,00
Utilidad	(\$4.163.100,00)	\$ 929.089,00	\$ 6.335.536,72	\$ 14.426.947,06	\$ 26.245.002,15	\$ 43.195.637,17
Utilidad/Ingresos		2,4%	12,6%	21,7%	29,9%	37,2%

* Inflación considerada hasta marzo 2013: 3,01%

** Crecimiento promedio anual de sueldos en PRODUBANCO.

*** Valores en base a manuales similares.

Utilidad: asignado para proyectos el 10% de la utilidad 2012 del GFP 41,631 (miles de dólares)

Fuente: Departamento de Finanzas Produbanco.

Elaborado por: Karla Santacruz.

En el cuadro anterior se realizó el alcance que puede llegar a tener el manual del nuevo modelo de servicio Guía para Banca Privada en un plazo de 5 años; sin embargo se debe tomar en cuenta que el panorama que se está evaluando es un panorama óptimo, se tomó en cuenta gastos referenciales de una agencia en base al estado de resultados de Produbanco referentes al 2012 con respecto a agencias con modelos de atención implementados más rentables, que tengan un similar número de clientes a atender.

Estos gastos si bien son referenciales, nos permiten tener en cuenta y de una manera más real el impacto de venta del manual del modelo de servicio “GBP”, para poder reflejar la rentabilidad del mismo.

El incremento de un año a otro en cuanto a las ventas, se refiere a un nivel de clientes base, en este caso 1100 clientes, para en cada año incrementar la cartera en un 15%, este número se tomo en base a la referencia del número de clientes promedio que se debe captar como objetivo anual para cada ejecutivo gestor.

El costo está basado en un decremento referente a la inflación acumulada del año pasado 4,16% con la inflación hasta marzo del presente año 3,01%, debido a que este factor es el que influencia de una manera directa a los precios en material de trabajo.

De la misma manera el campo referente a salarios y sueldos se tomó en cuenta lo siguiente:

Cuadro N° 51**Sueldos y Salarios “GBP”**

SUELDOS	C/U	# PERSONAS	TOTAL
Gestor	\$ 1.200,00	5	\$ 6.000,00
Servicio al cliente	\$ 750,00	5	\$ 3.750,00
Anfitrión	\$ 750,00	1	\$ 750,00
Balcón de servicios	\$ 500,00	1	\$ 500,00
Cajero	\$ 400,00	1	\$ 400,00
Mensajero	\$ 315,00	1	\$ 315,00
Agente de Seguridad	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00
Guardia	\$ 500,00	1	\$ 500,00
			\$ 13.215,00

Fuente: Departamento de Finanzas Produbanco.

Elaborado por: Karla Santacruz.

Se ha considerado un incremento del 15% en promedio anual, este porcentaje está dado en la relación al cumplimiento de los objetivos por parte de cada funcionario de Produbanco.

Con relación a la situación del personal de Banca Privada con el nuevo modelo de servicio únicamente se incluye a una persona que es el anfitrión, todos los demás se mantienen igual.

Todo lo referente a gastos, el incremento de año a año se encuentra proyectado en base a la inflación anual de enero 2012 a marzo 2013, con un 3,01%.

En relación al análisis marginal continuación se presenta el cuadro con los datos actuales de Banca Privada (sin el proyecto) y los datos con el proyecto:

Cuadro N° 52**Análisis Marginal “GBP”**

INGRESOS SIN PROYECTO	
Volumen (clientes)	1100
Precio	\$ 20.000,00
TOTAL INGRESOS	\$ 22.000.000,00

INGRESOS CON PROYECTO	
Volumen (clientes)	1265
Precio	\$ 30.000,00
TOTAL INGRESOS	\$ 37.950.000,00

GASTOS SIN PROYECTO	
Costo *	\$ 19.564,03
Gastos Administrativos	
Sueldos y Salarios **	\$ 12.465,00
Gastos Varios	
Movilización ***	\$ 500,00
Suministros oficina ***	\$ 300,00
Servicios Básicos (Telf.) ***	\$ 800,00
TOTAL GASTOS	\$ 33.629,03

GASTOS CON PROYECTO	
Costo *	\$ 29.246,40
Gastos Administrativos	
Sueldos y Salarios **	\$ 13.215,00
Gastos Varios	
Movilización ***	\$ 300,00
Suministros oficina ***	\$ 700,00
Servicios Básicos (Telf.) ***	\$ 2.000,00
Arriendo	\$ 8.000,00
TOTAL GASTOS	\$ 53.461,40

VARIACIÓN:	\$ 15.950.000,00
-------------------	-------------------------

\$	15.930.167,63
-----------	----------------------

VARIACIÓN:	\$ 19.832,37
-------------------	---------------------

Fuente: Departamento de Finanzas Produbanco.

Elaborado por: Karla Santacruz.

Como se puede observar en el cuadro anterior los ingresos que Produbanco tendría con la implementación del manual del nuevo modelo de servicio “GBP” son superiores a los que actualmente tiene tanto en cartera de clientes como en dinero.

Si bien es cierto, los gastos que tendría que afrontar la Institución con “GBP” son más altos que los actualmente tiene sin el proyecto, se debe tomar en cuenta que partimos de la base que se tiene para esta inversión que es el 10% de la utilidad neta

del 2012 de Produbanco, es decir US 4.163.100,00 y no se necesita invertir todo el capital disponible, ya que como se puede observar en el cuadro N° 50 la inversión para este proyecto es menor.

Las variaciones que tenemos al comparar los ingresos sin el proyecto, los ingresos con el proyecto con los gastos sin y con el proyecto nos reflejan un valor positivo con el cual se demuestra una vez más que “GBP” es una inversión rentable para Produbanco.

Las proyecciones realizadas con respecto a los próximos 5 años en un ambiente óptimo, reflejan los siguientes resultados de los indicadores financieros, mismos que nos permiten valorar el real impacto del proyecto y sus beneficios:

Cuadro N° 53

Indicadores Financieros

Tasa de Descuento	18,01%
Valor Actual	\$46.520.567,90
VAN	\$42.357.467,90
TIR	134,15%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karla Santacruz

5.3.1 Tasa de Descuento

Es la tasa que representa el costo de oportunidad de invertir dinero en un determinado proyecto. Según Gitman “La tasa de descuento se refiere al rendimiento mínimo que es necesario obtener de un proyecto para que el valor en el mercado de la empresa permanezca sin cambios”²⁹

²⁹ L., GITMAN. (2000). *Administración Financiera*. México: Prentice Hall

De la misma manera esta tasa nos permite calcular el descuento que representa traer el dinero de flujos proyectados a valor actual, para esto se ha tomado en cuenta un 15% de rentabilidad, adicional a un 3,01% referente a la inflación anual acumulada, dando así un 18,01% para el cálculo de evaluación de nuestro proyecto.

5.3.2 Valor Actual o Real

“El valor actual se define como la suma con la cual se liquida una operación en la fecha de evaluación o vencimiento”.³⁰

La proyección de ingresos por un período de 5 años asumiendo todos los crecimientos tanto de ventas como de costos nos deja un valor actual de \$46.520.567,90. El monto total representa la suma de resultados globales de los 5 años, evidenciando que el lanzamiento del manual del nuevo modelo de servicio Guía para Banca Privada es viable, así como atractivo en cuanto a ingresos para la Institución Financiera.

5.3.3 Valor Actual Neto

“El valor actual neto es la diferencia entre todos los ingresos y todos los egresos actualizados al periodo actual. Según el criterio del valor actual neto el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto es positivo”.³¹

³⁰ F., AUXIL. (2005). *Criterios de Decisión*. Argentina: Textos de Análisis Económico.

³¹ W., STANTON, et. al. (2004). *Op. Cit.* p. 286.

El valor actual neto toma en cuenta el monto invertido al inicio del proyecto, es decir los ingresos y los egresos a partir del año 0, diferenciándolo así del Valor Actual.

En este caso el resultado de VAN es de \$42.357.467,90 este valor nos muestra nuevamente que nuestro proyecto aparte de ser rentable, es muy atractivo para realizar el lanzamiento, ya que tiene una inversión directa por parte de Produbanco, un apoyo a través de canjes, auspicios y alianzas estratégicas, que hace que los costos sean menores.

5.3.4 Tasa Interna de Retorno

La TIR representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomarán prestados y el préstamo se pagará con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo.³²

Como consecuencia, la tasa interna de retorno (TIR) es aquella que hace que el valor actual neto sea igual a cero. La regla para realizar una inversión o no utilizando la TIR es la siguiente:

- Cuando la TIR es mayor que la tasa de interés, el rendimiento que obtendría el inversionista realizando la inversión es mayor que el que

³² N., SAPAG y R., SAPAG. (2003). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. México: McGraw Hill. 4ta. Edición. p. 302-303.

obtendría en la mejor inversión alternativa, por lo tanto, conviene realizar la inversión.

- Si la TIR es menor que la tasa de interés, el proyecto debe rechazarse.
- Cuando la TIR es igual a la tasa de interés, el inversionista es indiferente entre realizar la inversión o no.

La TIR para este proyecto representa un 134,15%, que puede verse muy elevada, pero está en base al capital que Produbanco desembolsa y está dentro del porcentaje ideal para un proyecto de una Institución Financiera. En comparación con la tasa de descuento existe una variación porcentual positiva a favor del proyecto.

5.4 RESUMEN DEL CAPÍTULO

El manual del nuevo modelo de servicio Guía para Banca Privada, tiene ciertas ventajas referentes a la parte financiera que lo diferencian de otros proyectos, en primer lugar la posición actual de Produbanco ha permitido que pueda crear alianzas estratégicas y tener una excelente solvencia en el mercado financiero ecuatoriano que ayudan a sustentar el proyecto.

Se procederá a realizar el completo lay out de la oficina, la impresión del manual Guía para Banca Privada “GBP” y creación del Kit del Implementador de acuerdo a las proformas con los costos más bajos, a partir de esto y por medio de análisis

financieros, pudimos evidenciar lo atractivo que resulta el proyecto, puesto que a lo largo de un período de 5 años dejará ingresos que permitirán ayudar a cubrir con los gastos generales de la Institución Financiera.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El Banco de la Producción Produbanco S.A. es una Institución Financiera que a lo largo de sus 35 años de funcionamiento en el país ha ganado su prestigio y posicionamiento en el mercado, sirviendo y satisfaciendo las necesidades de sus clientes mediante la oferta de una extensa gama de productos y servicios; siendo ésta una ventaja competitiva al momento de lanzar un nuevo producto.
- La situación actual del país referente a la atención y servicio al cliente, muestra que los manuales de modelos de servicio son el complemento ideal para la formación de profesionales competentes y capaces. Ya que existe un alto nivel de problemas en el medio es indispensable que las empresas pongan en práctica las estrategias de marketing con respecto a servicio al cliente y posean un documento con todas las herramientas y guías necesarias para realizar un trabajo eficiente; esto permite orientarles a resolver las inquietudes, requerimientos y necesidades de los clientes.
- El estudio de mercado otorgó el conocimiento necesario para el diseño del manual del nuevo modelo de servicio Guía para Banca Privada “GBP”, el formato de encuesta determino los parámetros de evaluación necesarios, para captar y

entender las necesidades del mercado objetivo, enfocándonos en diseñar un manual estratégico.

- El estudio de mercado así mismo reflejó las tendencias tanto para los de grado influyente, como para los potenciales usuarios, definiendo así precios, períodos de duración, temas a incluir, teniendo una aceptación inicial considerable ya que tanto los clientes como los funcionarios del departamento de Banca Privada de Produbanco, se mostraron muy interesados en acoger este manual del nuevo modelo de servicio “GBP”.
- Desde un inicio, Guía para Banca Privada estará diseñado para crear una ventaja competitiva en el mercado, diferenciándose a sí del resto de sus potenciales competidores, para esto la personalización es la clave fundamental que permite que Produbanco y sus funcionarios se sientan parte del proyecto y así se desenvuelvan de mejor manera.
- La calidad de los materiales, complementando la metodología de Produbanco, permiten que los funcionarios y los clientes estén mayormente interesados en aprender y conocer aun más acerca de los productos y servicios que posee la Institución.
- El respaldo de una marca ya posicionada como lo es Banco de la Producción Produbanco S.A. permite ingresar en el mercado con una mayor apertura, precisamente para captar nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes.

- Se tomó en cuenta las características más sobresalientes de Produbanco, para plantear el FODA acorde a la misma, con esto se pudo coordinar estrategias adecuadas para las etapas iniciales de lanzamiento del manual del nuevo modelo de servicio “GBP”.
- El proyecto es enteramente rentable, tomando en cuenta un panorama óptimo donde tiene una tasa interna de retorno (TIR) de 134,15%, esto se debe a que se parte con un capital para la inversión del 10% de las utilidades netas del 2012 de Produbanco, por alianzas estratégicas con los proveedores en relación a costos, soporte técnico y mantenimiento y la Tasa Interna de Retorno está dentro de los parámetros que un proyecto debe tener para una Institución Financiera para ser rentable.

6.2 RECOMENDACIONES

- Produbanco debe aprovechar su posición como Institución Financiera sólida, que se preocupa por el bienestar tanto de sus funcionarios como de sus clientes, siempre pensando en innovar y ofertar productos y servicios con los más altos niveles de calidad como se lo puede comprobar en los premios ganados en los últimos años y de esta manera fomentar con más énfasis la aplicación del manual del nuevo modelo de servicio, mostrando las ventajas que éste genera para la captación de nuevos clientes y la fidelización de los existentes.
- Mantener siempre claro cuáles son los objetivos de la Institución sin descuidar la atención de calidad al cliente, ofrecerá la posibilidad de conservar y repetir el proceso de captación y fidelización de los clientes.

- Implementar y conservar los lineamientos establecidos para la capacitación del personal acerca del manual del nuevo modelo de servicio “GBP” e involucrarlos directamente con los clientes para poder afianzar las relaciones y de esta manera impulsar a que crezca el nivel de compromiso y lealtad a la Institución.
- Incrementar e innovar la publicidad y comunicación constantemente para dar a conocer toda la gama de productos y servicios que ofrece Produbanco mediante su segmento Banca Privada.
- Desarrollar nuevos manuales de modelos de servicio que brinden profundidad a la línea de productos existentes en la Institución. Esto constituye a su vez un valor agregado para los clientes ya que tendrán un abanico mayor de posibilidades y será más fácil captarlos y fidelizarlos y los funcionarios de Produbanco se beneficiarán cada año con un manual de modelo de servicio que enriquezca más sus conocimientos y los prepare profesionalmente.
- Se aconseja desarrollar herramientas tecnológicas como es la metodología e-learning, que permitiría abaratar costos, volviendo así más atractivo al manual “GBP” ya que se podría capacitar a un mayor número de funcionarios masivamente.
- Finalmente se recomienda que el manual del nuevo modelo de servicio Guía para Banca Privada esté constantemente actualizándose, debido a que aparecen nuevas tendencias de marketing y administración, y es fundamental que los funcionarios reciban información actualizada.

BIBLIOGRAFÍA

1. AUXIL, F. (2005). ***Criterios de Decisión***. Argentina: Textos de Análisis Económico.
2. CHAN KIM, W. y MAUBORGNE, R. (2005). ***La estrategia del Océano Azul***. Harvard business school press.
3. GITMAN, L. (2000). ***Administración Financiera***. México: Prentice Hall.
4. GÓMEZ-MEJÍA, L. y BALKIN, D. (2003). ***Administración***. España: McGraw Hill.
5. KOONTZ, H. (1998). ***Administración: una perspectiva global***. McGraw Hill.
6. KOTLER, P. (2004). ***Los diez pecados capitales del marketing***. Barcelona: Deusto.
7. KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2003). ***Fundamentos de Marketing***. Prentice Hall. 6ta. Edición.
8. LAMB, C. y HAIR, J. y McDANIEL, C. (2002). ***Marketing***. International Thomson Editores S.A. 6ta. Edición.
9. MALHOTRA, N. (2001). ***Investigación de Mercados***. México: Pearson Educación. 2da. Edición.
10. PRODUBANCO. ***Archivo 2011***. Departamento de Banca Privada.
11. SAPAG, N. y SAPAG, R. (2003). ***Preparación y Evaluación de Proyectos***. México: McGraw Hill. 4ta. Edición.
12. STANTON, W., ETZEL, M. y WALKER, B. (2004). ***Fundamentos de Marketing***. McGraw Hill. 13va. Edición.
13. [<http://cadenadesuministro.wordpress.com/2010/10/19/como-elaborar-un-foda-para-tu-cadena-de-suministro>]. ***Foda***.
14. [<http://ciberarchivo.blogspot.com/2008/03/cepal-ecuador-economa-2007.html>]. ***Ecuador Economía 2007***.
15. [<http://www.auladeeconomía.com/articulosot-14.htm>]. ***Aula de Economía***.
16. [<http://www.crecenegocios.com/focus-group>]. ***Crece Negocios***.
17. [<http://www.crecenegocios.com/la-diferenciacion>]. ***La diferenciación***.
18. [<http://www.gerencie.com/posicionamiento-en-el-mercado.html>]. ***Gerencia***.

19. [<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no12/10mandamientosatnciente.htm>]. **Gestiopolis.**
20. [<http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/igomeze/9.htm>]
21. [<http://www.gestiopolis.com/marketing-2/top-of-mind-heart-preferencias-del-consumidor.htm>]
22. [<http://www.google.com.ec/imgres?um=1&hl=es&sa=N&biw=1366&bih=597&tbm>]
23. [http://www.produbanco.com/GFPNet/inis_vimi_101.html]. Produbanco.
24. [http://www.soitu.es/soitu/2009/03/30/info/1238434017_445748.html]
25. [<https://www.google.com.ec/#hl=es&tbo=d&q=Las+entrevistas+seg%C3%BAAn+Sullivan+y+Pope>]

ANEXOS

MEMORIA ANUAL 2012

BALANCE CONSOLIDADO
GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN (miles de dólares)

	2011	2012	% CRECIMIENTO
ACTIVO			
Fondos disponibles	646,263	763,011	18%
Operaciones interbancarias e inversiones	605,620	620,983	3%
Cartera de créditos	1,159,211	1,332,403	15%
Deudores por aceptaciones			
Cuentas por cobrar	19,406	32,454	67%
Bienes realizables, adjudicados por pago	545	1,004	84%
Propiedades y equipo	14,859	16,403	10%
Otros activos	119,848	186,472	56%
TOTAL ACTIVOS	2,565,752	2,952,730	15%
PASIVO			
Obligaciones con el público	2'101,522	2'503,571	19%
Operaciones interbancarias			
Obligaciones inmediatas	43,373	28,055	-35%
Aceptaciones en circulación			
Cuentas por pagar	71,492	74,591	4%
Obligaciones financieras	20,263	20,683	2%
Valores en circulación	73,465	58,522	-20%
Obligaciones convertibles en acciones y aportes para futuras capitalizaciones	12,291	12,344	0%
Otros pasivos	30,421	10,297	-66%
TOTAL PASIVOS	2,352,827	2,708,063	15%
TOTAL PATRIMONIO	212,925	244,667	15%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2,565,752	2,952,730	15%
CONTINGENTES	501,507	465,357	-7%

MEMORIA ANUAL 2012

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN (miles de dólares)

	2011	2012	% CRECIMIENTO
INGRESOS			
Intereses y descuentos ganados	123,365	147,771	20%
Comisiones ganadas	19,619	16,343	-17%
Utilidades financieras	10,781	5,955	-45%
Ingresos por servicios	46,189	47,596	3%
Otros ingresos operacionales	1,664	2,552	53%
Otros ingresos	8,806	19,565	122%
Ingresos de empresas de seguros	6,805		-100%
TOTAL INGRESOS	217,229	239,782	10%
EGRESOS			
Intereses causados	30,583	35,762	17%
Comisiones causadas	948	804	-15%
Pérdidas financieras	2,288	859	-62%
Provisiones	14,075	21,614	54%
Gastos de operación	115,786	126,782	9%
Otras pérdidas operacionales	671	382	-43%
Otros gastos y pérdidas	6,990	102	-99%
Impuesto INFA			
TOTAL EGRESOS	171,341	186,305	9%
"Utilidad antes de provisión para participación del personal e impuesto a la Renta"	45,888	53,477	17%
"Provisión para participación del personal en las utilidades"	6,071	7,539	24%
"Utilidad antes de provisión para impuesto a la Renta"	39,817	45,938	15%
Provisión para Impuesto a la Renta	5,769	4,307	-25%
UTILIDAD NETA	34,048	41,631	22%

75

MEMORIA ANUAL 2012

**IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y APORTES
PAGADOS POR EL GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN
2011 - 2012** (miles de dólares)

	Dec-11	Dec-12	Variación
Impuesto a la Renta	5,769	4,308	-1,461
Contribuciones COSEDE	9,865	11,600	1,735
Contribuciones Superintendencia de Bancos	2,334	2,116	-218
Impuestos municipales	575	703	128
Otros impuestos y contribuciones	5,941	4,556	-1,385
IVA en compras (Estimado)	5,370	6,121	751
TOTAL IMPUESTOS DIRECTOS	29,854	29,403	-451
Pago de impuestos a la renta empleados	1,596	2,028	432
Pago de aportes IESS empleados	4,771	5,424	653
TOTAL IMPUESTOS INDIRECTOS Y APORTES	6,367	7,453	1,086
	Dec-11	Dec-12	Var. P.P
Carga Tributaria Directa / Utilidad Grupo	88%	71%	-17
Carga Tributaria Directa, Indirecta y Aportes / Utilidad Grupo	106%	89%	-17
UTILIDAD NETA GFP	34,048	41,631	7,582